

**Univerzita Karlova v Praze**  
**Filozofická fakulta**  
**Ústav informačních studií a knihovnictví**

Studijní program: informační studia a knihovnictví

Studijní obor: informační studia a knihovnictví

**Bakalářská práce**

**Markéta Ficencová**

**Analýza současného stavu motivace pracovníků v organizaci (v  
knihovnách)**

**Analysis of the current state of motivation of workers in the organization  
(in libraries)**

Praha, 2010

vedoucí práce: Mgr. Ludmila Fonferová

Oponent bakalářské práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:





**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze, dne 8. srpna 2010

.....  
podpis studenta

### **Identifikační záznam:**

FICENCOVÁ, Markéta. *Analýza současného stavu motivace pracovníků v organizaci (v knihovnách) = Analysis of the current state of motivation of workers in the organization (in libraries)*. Praha, 2010-08-08. 72 s., 13 s. příl. Bakalářská práce (Bc.). Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví. Vedoucí bakalářské práce Ludmila Fonferová.

### **Abstrakt (česky)**

Bakalářská práce se zabývá analýzou současného stavu motivace zaměstnanců v knihovnách. Práci tvoří teoretická část a část průzkumná, analytická. Úvodní kapitoly se zabývají osvětlením problematiky motivace, teoriemi motivace a aspekty profesního vzdělávání s důrazem na oblast knihovnictví. Jádrem práce je zaměření na průzkum motivace a motivačních strategií zaměstnanců knihoven z pohledu zaměstnavatelů a také zaměstnanců samotných. V rámci průzkumu byly využity analytické metody strukturovaného interview (motivační strategie s důrazem na vzdělávání ze strany zaměstnavatelů) a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci (průzkum motivace s důrazem na vzdělávání). Získané informace a data jsou v práci uvedeny včetně jejich interpretace. Závěrečná kapitola se zabývá celkovým zhodnocením průzkumu motivace pracovníků knihoven a jsou v rámci ní také vyslovena doporučení do budoucnosti [Autorský abstrakt].

### **Abstrakt (anglicky)**

Bachelor thesis analyzes the current state of motivation of employees in libraries. Work consists of the theoretical part and the survey and analysis part. Introductory chapters deal with explanation of motivation, motivation theories and aspects of professional education with an emphasis on library science. The core of the work is focused on the exploration of motivation and motivational strategies for staff of libraries from the perspective of employers and also employees themselves. In the survey were used analytical methods of the structured interview (motivational strategies with an emphasis on education by employers) and a questionnaire survey among employees (motivation survey with an emphasis on education). Information and data obtained are listed in the thesis, including their interpretation. The final chapter deals with the overall evaluation of research of motivation in libraries, and also presents recommendations for the future [Author's abstract].

**Klíčová slova (česky)**

řízení lidských zdrojů, personální management, motivace, profesní vzdělávání, knihovnictví, knihovny

**Klíčová slova (anglicky)**

human resource management, personnel management, motivation, professional education, librarianship, libraries

# Obsah

Předmluva .....	9
1 Úvod.....	11
2 Motivace jako hlavní nástroj k rozvoji lidských zdrojů .....	13
2.1 Motivace jako primární součást rozvoje lidských zdrojů.....	13
2.2 Teorie motivace .....	15
2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb .....	16
2.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model .....	18
2.3 Motivace s důrazem na vzdělávání v oblasti knihovnictví v České republice .....	19
3 Charakteristika vybraných analyzovaných knihoven a profesní organizace oboru knihovnictví .....	22
3.1 Výběr knihoven – popis kritérií.....	22
3.2 Národní technická knihovna (NTK) – informace o knihovně.....	22
3.3 Městská knihovna v Praze (MKP) – informace o knihovně.....	26
3.4 Svaz knihovníků a informačních pracovníků České republiky (SKIP).....	31
4 Metodika průzkumu .....	34
4.1 Průzkumné metody .....	34
4.1.1 Strukturované interview .....	34
4.1.2 Dotazníkové šetření.....	35
4.2 Hypotézy.....	36
5 Výsledky průzkumu .....	39



5.1	Výsledky strukturovaných interview – interpretace získaných informací .....	39
5.2	Výsledky dotazníkového průzkumu – interpretace získaných dat a jejich hodnocení.....	44
5.2.1	Hodnocení nabídky poskytovaných benefitů .....	44
5.2.2	Hodnocení konkrétních nabízených benefitů.....	46
5.2.3	Využívání profesního vzdělávání.....	51
5.2.4	Účast na vzdělávacích kurzech .....	52
5.2.5	Účast na vzdělávacích kurzech za rok 2009 .....	53
5.2.6	Hodnocení nabídky vzdělávacích kurzů .....	54
5.2.7	Pohlaví respondentů .....	55
5.2.8	Věk respondentů.....	56
5.3	Shrnutí výsledků průzkumu.....	57
6	Závěr .....	59
	Seznam literatury .....	62
	Přílohy.....	74

## Předmluva

Téma bakalářské práce – Analýza současného stavu motivace pracovníků v organizaci (v knihovnách) jsem si vybrala především z toho důvodu, že se v pracovním životě pohybuji v oblasti Human Resources (zkráceně HR, tedy lidských zdrojů). Vzhledem k tomu, že motivace zaměstnanců patří k jednomu z okruhů práce personalisty, je mi tato tematika blízká a jsem s ní v určitém měřítku již obeznámena.

Cílem této práce je analýza a poskytnutí pohledu na motivační aspekty v oblasti knihovnictví, konkrétněji rozbor motivace zaměstnanců vybraného vzorku knihoven a zároveň motivační strategie jejich zaměstnavatelů. Realizace a zpracování této práce je oproti původnímu zadání zkonkretizováno a upřesněno. Původní zadání směřovalo práci k obecné motivaci zaměstnanců knihoven, východiskem této analýzy pak mělo být dotazníkové šetření mezi zaměstnanci vybraných institucí. Po důkladném prozkoumání možností tématu a snaze o jeho co nejlepší zacílení a vytěžení pak došlo k úpravě. V bakalářské práci jsem nastolila hypotézu ve vztahu k ***odbornému profesnímu vzdělávání zaměstnanců a jeho vlivu na motivaci k výkonu práce***. Tato hypotéza je pak konfrontována s realitou, která je zjišťována pomocí řízených rozhovorů s pracovníky knihoven, kteří mají segment vzdělávání pracovníků v organizaci ve své kompetenci. Analýza probíhala ve třech vybraných institucích (dvou knihovnách a jedné oborové profesní organizaci) a zkoumán byl pohled na motivaci z pohledu zaměstnavatele (knihovny) a zaměstnanců jako takových. Závěry z průzkumu vyplývající jsou v práci analyzovány a zpracovány do výstupů. Závěr této práce jako takový se věnuje především celkové analýze a komparaci výstupů této práce souvisejících s motivací a vzděláváním v sektoru veřejných knihoven, v rámci něj uvádím také nástin možných řešení či postupů ve vztahu k budoucnosti.

Práce je členěna na teoretickou část (především úvodní kapitoly) a praktickou část (řízené rozhovory, zpracování podkladů a výstupů rozhovorů a dotazníkového šetření). Vycházela jsem z především z odborné literatury a dalších informačních zdrojů, ale také z vlastních zkušeností a znalostí z pracovního prostředí.

Veškeré zdroje a odborná literatura jsou citovány v souladu s normou ISO 690 a ISO 690-2. Kompletní seznam použitých zdrojů je uveden v závěru práce, je řazen abecedně.

V samotném textu práce je použita citace tzv. „Harvardským systémem“ nebo jinak „Harvardským stylem“.

V závěru předmluvy bych ráda poděkovala především vedoucí své bakalářské práce, Mgr. Ludmile Fonferové. Děkuji za čas a energii, které mi věnovala, za odborné vedení, poskytnuté rady a doporučení. Za provázení jednotlivými etapami psaní této práce a pomoci při jejím směřování. Dále chci vyjádřit svůj vděk PhDr. Zdence Kloučkové z Národní technické knihovny a PhDr. Josefu Strakovi z Městské knihovny v Praze za jejich čas a ochotu k setkání a uskutečnění rozhovorů ve vztahu k vzdělávání a motivaci zaměstnanců (PhDr. Zdence Kloučkové pak navíc za její pomoc při distribuci dotazníků). Mgr. Jaroslavě Štěrbové z Městské knihovny v Praze děkuji za poskytnutí užitečných informací z pracovního života knihovníků a pomoc při distribuci dotazníkového šetření mezi jejími kolegy. V neposlední řadě patří mé poděkování Mgr. Zlatě Houškové ze Svazu knihovníků a informačních pracovníků České republiky, která mi poskytla nejen odpovědi na mé dotazy v rámci interview, ale také doplňující materiály a informace a velice tak přispěla k práci na mé analýze. Své poděkování také směřuji všem zaměstnancům Národní technické knihovny a Městské knihovny v Praze, kteří se ochotně zúčastnili dotazníkového šetření a pomohli tak ke zpracování bakalářské práce. Mé závěrečné poděkování patří rodině, kolegům v práci a všem, kteří mě podporovali, vytvořili mi příznivé podmínky pro psaní této práce a „pečovali“ o mne.

# 1 Úvod

Motivace je při výkonu zaměstnání jedním ze zásadních pilířů kvalitně odvedené práce. Správně motivovaný člověk odvede daleko lepší výkon než pracovník stejné odbornosti, zkušeností a znalostí, který není motivován a na kvalitě odvedené práce mu nezáleží. V neziskovém sektoru, do kterého knihovny patří, je motivační strategie zaměstnavatelů poněkud odlišná od sektoru ziskového, kde je hlavním motivačním faktorem finanční odměna (tedy plat či mzda) za odvedenou práci. *„Peníze jsou v současnosti klíčovým prvkem v odměňování zaměstnanců za jejich odvedenou práci. Peníze jsou prostředkem směny, nositelem bohatství, základem pro srovnávání a v neposlední řadě jsou prostředkem uznání včetně všeobecné užitečnosti ve vztahu k našim potřebám [ADAIR, 2004].“*

Vzhledem k faktu, že v knihovnách platí odlišný způsob odměňování za odvedenou práci než v komerční sféře, je systém motivace zaměstnanců postaven na odlišných primárních faktorech, než je finanční ohodnocení. Zaměstnanci knihoven jsou státními zaměstnanci (knihovny patří do resortu Ministerstva kultury). Vzhledem k tomuto faktu je na ně aplikována mzdová politika státního sektoru, jejich platové ohodnocení je tedy v souladu se zákonem č. 218/2002 Sb. o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve státních úřadech (služební zákon), ve znění pozdějších předpisů. Mzdy zaměstnanců státních institucí jsou zde jasně definovány v rámci platových tříd a na ně navazujících platových tarifů. Peníze ale nemusí (a nejsou) vždy hlavním motivačním faktorem a jejich účinnost již byla v rámci motivace několikrát zpochybněna. *„Zatímco nedostatek peněz může vyvolat nespokojenost, jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost [ARMSTRONG, 2007, s. 231].“*

Platová situace ve státním sektoru a v knihovnictví jako takovém je známá, je tedy zřejmé, že v souladu s předchozím tvrzením není hlavní motivací pro práci v tomto oboru mzda, ale odlišné motivační faktory. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla téma své bakalářské práce – analýzu současného stavu motivace zaměstnanců knihoven zúžit a vyprofilovat. Na základě vstupních informací, které jsou o oboru knihovnictví, práci v knihovnách a motivaci zaměstnanců knihoven dostupné, jsem vyslovila následující hypotézu: **„Systém profesního vzdělávání zaměstnanců knihoven zvyšuje jejich motivaci pro kvalitní a kvalifikovaný výkon jejich povolání“**. Hypotéza vychází z předpokladu, že především *seberealizace a sebeaktualizace je hlavním motivem pro volbu zaměstnání v oblasti knihovnictví*. Cílem

bakalářské práce je tedy pojednat o současném stavu motivace a motivačních strategií v knihovnictví. Analýza se bude týkat jak motivačních strategií v profesním vzdělávání, které aplikují zaměstnavatelé (knihovny), tak motivačních faktorů, které působí na zaměstnance (pracovníky knihoven) a ty následně konfrontovat s výše nastolenou hypotézou. K analýze a komparaci budou využity průzkumné metody dotazníkové šetření (ověřování motivace zaměstnanců) a strukturované interview (sběr informací a dat ve vztahu k principům motivačních strategií zaměstnavatelů) ve vybraných knihovnách a odborných profesních organizacích.

## 2 Motivace jako hlavní nástroj k rozvoji lidských zdrojů

### 2.1 Motivace jako primární součást rozvoje lidských zdrojů

Motivace zaměstnanců ve všech rovinách je jedním z hlavních nástrojů **řízení lidských zdrojů** a využívání lidského potenciálu a kapitálu v organizacích. Michael Armstrong k definici řízení lidských zdrojů uvádí toto: „*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace* [2007, s. 27].“ Všechny organizace by tak měly vynakládat co největší úsilí ve sféře rozvoje lidských zdrojů, neboť jsou to právě zaměstnanci, kdo se výraznou měrou podílí na výsledcích organizací a generují jim zisky. „*Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat. Cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a **dobře motivované pracovní síly**. Znamená to podnikat kroky směřující k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému rozvoji* [ARMSTRONG, 2007, s. 31].“

Motivace a rozvoj lidských zdrojů (tedy zaměstnanců) je v rámci organizací v dnešní době velice zásadní. „*Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí s – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou k tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu* [ARMSTRONG, 2007, s. 219].“ John Adair pak vyjádřil podstatu motivace následovně: „*Motivací nazýváme vše, co přiměje člověka k činu. Motivy mohou být různé a mohou se pohybovat od vědomého souhlasu a ž k nevědomí* [ADAIR, 2004].“

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem musí ve vztahu k zajištění vysoké motivovanosti svých pracovníků zajistit organizace především jejich rozvoj. K tomuto účelu

lze využít řady rozvojových aktivit:

- *vzdělávání a sebevzdělávání – může mít formu vědomostního učení nebo praktického výcviku zaměřeného na rozvoj dovedností*
- *motivace – využívání motivačních prostředků k e zvýšení výkonnosti a rozvoji pracovníka*
- **koučování** – individuální učení pracovníka jinou osobou (zejména nadřízeným), které ovlivní zejména jeho dovednosti a postoje
- **změna pracovní náplně** – rozšiřování a obohacování pracovních činností tak, aby rozvíjely znalosti, zkušenosti a dovednosti pracovníka, aby v jeho funkci byly lépe využity jeho schopnosti
- **změna funkce** – zařazení do takové funkce, která lépe odpovídá předpokladům pracovníka

[BĚOHLÁVEK, 2003]

Vzdělávání jako jednu z primárních personálních politik organizace a jeho vliv na motivaci, ale i další důležité oblasti můžeme analyzovat z následujících odborných tvrzení:

- **vzdělávání zaměstnanců je nutným předpokladem zvyšování výkonnosti jednotlivců, týmů a celého podniku**
- vzdělávání je významným prvkem zvyšování konkurenceschopnosti podniku
- **vzdělávání je způsobem zajištění požadované úrovně vědomostí a dovedností pracovníků k realizaci budoucích rozvojových programů a strategie podniku**
- vzdělávání zvyšuje samostatnost a zodpovědnost pracovníků na nižších stupních řízení
- **vzdělávání podporuje růst motivace pracovníků podniku**

- vzdělávání pomáhá lépe zvládat změny současného dynamického působení trhů a celého podnikatelského prostředí

[VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007, s. 86-87]

*„Proces rozvíjení lidí v organizaci v sobě integruje procesy, aktivity a vztahy učení/vzdělávání a rozvoje. Jeho nejzávažnějšími výsledky pro podnik a podnikání jsou zvýšená efektivnost a udržitelnost organizace. Jde tedy o rozhodující podnikový proces jak v ziskových, tak neziskových organizacích [ARMSTRONG, 2007].“* Zaměstnavatelé by vzhledem k maximálnímu využívání lidského kapitálu (tedy svých zaměstnanců) měli vypracovávat plány řízení lidských zdrojů, jejichž nedílnou součástí by měly být i propracované programy vzdělávání zaměstnanců. Díky propracovanému a dobře organizovanému vzdělávacímu systému budou jejich pracovníci profesně erudovaní a díky péči zaměstnavatelů a jejich investici do nich také vysoce motivovaní k vynakládání kvalitní odborné práce v zaměstnání.

## 2.2 Teorie motivace

*„Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, kterýž podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb [ARMSTRONG, 2007, s. 219].“*

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími a z hlediska vlivu na rozvoj lidských zdrojů nejvíce zásadními skupinami teorií jsou tyto:

- **Teorie instrumentality** – tato teorie tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.
- **Teorie zaměřené na obsah (potřeby)** – teorie zaměřující se na *obsah motivace*. Motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Tato teorie je také známa jako *teorie potřeb*.



- **Teorie zaměřené na proces (kognitivní)** – teorie, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti.

[ARMSTRONG, 2007]

Ve vztahu k nastolené hypotéze a struktuře tématu jsem se zaměřila především na analýzu *teorií motivace zaměřených na obsah a potřeby jako takové*. Základem těchto teorií je přesvědčení, že zásadním faktorem motivace jsou lidské potřeby.

### 2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

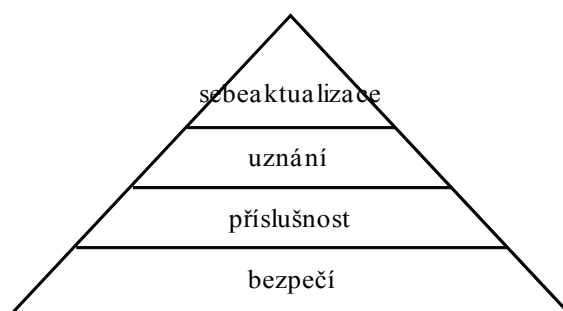
Zásadní vliv na vývoj různých teorií motivace a zároveň na myšlení manažerů měla hierarchie potřeb Abrahama Maslowa. Základem jeho teorie je představa, že člověk není motivován vnějšími podněty, jako je odměna nebo trest, ale vnitřním programem potřeb. Tyto potřeby se sdružují do určitých souborů. Pokud je jeden ze souborů uspokojen, do popředí se přesune soubor jiný. Uspokojená potřeba přestává motivovat. [ADAIR, 2004]

Maslow se domníval, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi (viz obr. č. 1.), v současné praxi zaměstnavatelů je možné aplikovat upravenou, tzv. manažerskou verzi hierarchie potřeb (viz obr. č. 2.):

- 1.) *fyziologické potřeby* – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu
- 2.) *bezpečí* – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb
- 3.) *náležení a láska* – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny
- 4.) *uznání a úcta* – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž)
- 5.) *sebeaktualizace (seberealizace, sebenaplnění)* – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti



*obr. č. 1 – Hierarchie potřeb  
zdroj: [PLAMÍNEK, 2007]*



*obr. č. 2 – Manažerská verze hierarchie potřeb  
zdroj: [PLAMÍNEK, 2007]*

Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že vyšší řád potřeb uznání a úcty a sebeaktualizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul – když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují. [ARMSTRONG, 2007]

Na motivaci zaměstnanců obecně má nejzásadnější vliv právě **sebeaktualizace**. Tato kategorie potřeb motivuje zaměstnance k osobnímu rozvoji. [PLAMÍNEK, 2007, s. 7]

### 2.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů) vypracoval Herzberg se svými kolegy. Dle jejich zjištění se motivace pracovníků dělí do dvou skupin. Jedna skupina se týká **potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu**. Druhá skupina funguje jako důležitá základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu. Tyto skupiny tvoří dva faktory v Herzbergově modelu:

- 1.) *satisfactory (či také motivátory)* – činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí
- 2.) *dissatisfactory* – slouží především k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, ale mají pouze malý vliv na pozitivní postoje k práci, jsou preventivní a souvisejí s prostředím

[ARMSTRONG, 2007, s. 227-232]

Herzbergovy satisfaktory (motivátory) mohou být kategorizovány a rozděleny do šesti skupin:

- 1.) *Úspěch* – specifické úspěchy (zdařilé dokončení práce, vyřešení problémů, potvrzení správnosti, vidění výsledků práce).
- 2.) *Uznání* – jakýkoliv akt uznání, ať už formou poznámky nebo pochvaly. Je možné rozlišovat mezi situacemi, ve kterých jsou spolu s uznáním uděleny také určité odměny, a situacemi, kdy odměny uděleny nejsou.
- 3.) *Možnost růstu* – změny v pracovní situaci, kdy se zvýší příležitost k profesionálnímu růstu. Kromě nových perspektiv, jež se otevírají při povýšení, se sem řadí také rostoucí příležitosti ve stávající pracovní pozici nebo **příležitost naučit se a procvičit si nové dovednosti nebo osvojit si nové profesionální znalosti**.
- 4.) *Povýšení* – skutečné změny, které zlepší pozici a status v zaměstnání.

5.) **Odpovědnost** – skutečná odpovědnost je spojena s nezbytnou pravomocí, aby byla činnost správně vykonána.

6.) **Práce sama** – vykonávání práce nebo některé její fáze.

[ADAIR, 2004]

Po analýze relevantních teorií motivace lze konstatovat, že potřeba příležitostí k růstu prostřednictvím **rozvoje schopností** a kariéry je jednou ze zásadních motivačních strategií, kterou by měl zaměstnavatel na své zaměstnance aplikovat. Svým pracovníkům by měl nabízet zařízení a příležitosti k učení pomocí takových nástrojů, jako je **plánování personálního rozvoje a programy vzdělávání**, dále také vytvářet a rozvíjet procesy plánování kariéry. [ARMSTRONG, 2007]

### 2.3 Motivace s důrazem na vzdělávání v oblasti knihovnictví v České republice

Jak jsem již uvedla v úvodu této bakalářské práce, finanční ohodnocení není hlavním motivačním faktorem zaměstnanců knihoven. Tento obor se soustředí především na **kvalitu profese, odbornost a kompetence**. Toto zaměření je také deklarováno v etickém kodexu českého knihovníka, který byl přijat 25. 6. 2004:

#### Knihovník

- vždy hájí základní právo jedince na informaci. Poskytuje neomezený, rovný a svobodný přístup k informacím a informačním zdrojům, které jsou obsaženy ve fondech knihoven. Činí tak bez ohledu na politická, ideologická a náboženská hlediska a bez jakékoliv cenzury, s výjimkami uvedenými v zákonných předpisech. Nenese však odpovědnost za následky užití informací získaných z dokumentů nebo v knihovně;
- usiluje o všestrannou dostupnost informací uložených v dokumentech bez ohledu na místo jejich uložení;
- poskytuje své služby uživatelům bez ohledu na jejich národnost, rasu, náboženství, pohlaví a sociální status;

- respektuje práva autorů a nakládá s jejich intelektuálním vlastnictvím v souladu se zákonnými předpisy;
- respektuje práva uživatelů na soukromí a anonymitu, vztahy s nimi zakládá na respektu k jejich osobnostem a informačním potřebám. Chrání jejich osobní údaje a uživatelské aktivity;
- svým profesionálním jednáním a loajálním chováním přispívá k dobré pověsti knihovny na veřejnosti. Formuje pozitivní obraz knihovny i profese ve společnosti;
- je si vědom své příslušnosti k profesnímu celku, respektuje kolegy z různých typů knihoven, udržuje s nimi úzké kontakty a spolupracuje s kolegy, kteří patří do širší sítě paměťových institucí;
- ***sleduje aktuální problematiku své profese a usiluje o celoživotní vzdělávání a profesní zdokonalování;***
- slovy a činy podporuje kolegy a kolegyně, kteří se ocitli v nesnázích proto, že respektovali zásady tohoto etického kodexu.

[SVAZ KNIHOVNÍKŮ A INFORMAČNÍCH PRACOVNÍKŮ ČR, 2010]

České knihovnictví se dlouhodobě zaměřuje především na vzdělávání v oblasti informačních a komunikačních technologií, profesní kvalifikací (knihovnické rekvalifikační kurzy akreditované MŠMT<sup>1</sup>), jazykové vzdělávání, dále pak na právní vzdělávání a problematiku řízení institucí a jejich složek (management a ekonomika). [HOUŠKOVÁ, 2002]

Ve vztahu ke kompetencím pracovníků v oblasti knihovnictví pak v České republice od roku 1997 kontinuálně probíhá projekt CERTIDoc (pod záštitou Evropské unie, ve skupině participujících států je např. Francie, Španělsko, Itálie), který je zaměřený na definování a certifikaci kompetencí informačních pracovníků. V rámci projektu je uveden přehled žádoucích kompetencí, ale také slouží k tvorbě obsahu vzdělávacích programů, pro autoevaluaci vlastních kompetencí knihovníků, stanovení profesního růstu, apod. Projekt má do současnosti několik výstupů – zásadním je především vydání dokumentu Euroguide LIS (v českém překladu Evropský průvodce znalostmi a dovednostmi evropských odborných pracovníků v oboru

---

<sup>1</sup> MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky

knihovnických a informačních služeb) v roce 1999. V roce 2004 bylo vydáno druhé, zcela přepracované vydání. Tato publikace byla v českém překladu vydána v roce 2006 pod názvem Evropský průvodce kompetencemi v oboru knihovnických a informačních služeb. Komplexní vývoj projektu CERTIDoc za Českou republiku by měl směřovat k systému zavedené certifikace knihovnických kompetencí. [HOUŠKOVÁ, BURGETOVÁ, 2007]

Instituce a organizace působící v oboru knihovnictví dlouhodobě usilují o kvalitní a funkční systém vzdělávání knihovníků. Knihovny a profesní organizace jako Svaz knihovníků a informačních pracovníků České republiky velice participují na zajištění kvalitního profesního vzdělávání, probíhá komunikace s institucemi, které zajišťují akademické vzdělání v oboru (Karlova Univerzita v Praze, Masarykova univerzita v Brně, Slezská univerzita v Opavě) a informačně-knihovnické vzdělávání je též diskutováno na národní a mezinárodní úrovni v rámci konferencí a workshopů. Tímto způsobem se knihovny snaží zlepšovat své služby a posilovat tak nejen prestiž oboru, ale také prestiž u veřejnosti.

### 3 Charakteristika vybraných analyzovaných knihoven a profesní organizace oboru knihovnictví

#### 3.1 Výběr knihoven – popis kritérií

Při výběru knihoven, ve kterých uskutečním výzkum, bylo zohledněno prioritně hledisko lokace knihoven. V tomto bodě jsem vzhledem k místu bydliště, studia, apod. logicky vybrala jako konkrétní kritérium lokalizaci knihovny v Praze.

Dále pak byl kladen důraz na co největší míru diverzity knihoven. Ve vztahu k jejich zřizovateli, poslání a strategii, struktuře fondu a nabízeným službám. Dále také v počtu zaměstnanců (mám na mysli pracovníky knihoven, kteří knihovnickou profesi vykonávají, například mzdová účetní či hlavní ekonom knihovny není relevantním zaměstnancem). Výběrem odlišných institucí jsem chtěla dosáhnout zisku co nejvíce relevantních informací a dat pro konfrontaci své výchozí hypotézy.

Vzhledem k výše uvedeným specifikacím a také faktu, že nejde o reprezentativní výzkum, ale výzkum zaměřený především na Prahu, rozhodla jsem se uskutečnit strukturované rozhovory s relevantními specialisty z vybraných institucí ve vztahu k motivaci a profesnímu vzdělávání zaměstnanců a také dotazníkové šetření mezi zaměstnanci samotnými v **Národní technické knihovně** sídlící v pražských Dejvicích a v **Městské knihovně v Praze**, konkrétně v Ústřední knihovně lokalizované na Mariánském náměstí v centru města.

#### 3.2 Národní technická knihovna (NTK) – informace o knihovně

*„Národní technická knihovna (dříve Státní technická knihovna) je veřejně přístupná vědeckotechnická knihovna s unikátní sbírkou kolem 250 tisíc publikací ve volném výběru. Její fond je největší českou sbírkou domácích a zahraničních dokumentů z oblasti techniky a aplikovaných přírodních věd s ní souvisejících. Obsahuje přes 1, 2 milionu svazků a tvoří jej knihy, časopisy, vědecké práce, normy, informace o firmách, noviny, a to jak v tištěné, tak v elektronické podobě. V NTK kromě vlastního fondu najdete i část fondů Ústřední knihovny ČVUT a Ústřední knihovny VŠCHT [NÁRODNÍ TECHNICKÁ KNIHOVNA, 2010]“.*

NTK nabízí svým registrovaným uživatelům k pronájmu různé typy studoven. Jedná se o individuální studovny, audiovizuální individuální studovny, týmové studovny, audiovizuální studovnu, počítačové učebny, noční studovnu a badatelnu historického fondu.

Mezi služby knihovny patří také Meziknihovní výpůjční služba (MVS), Mezinárodní meziknihovní výpůjční služba (MMVS), rešeršní a reprografické služby, možnost využití výpočetní techniky NTK, bezplatné využívání bezdrátového připojení k internetu (WiFi) a samozřejmě také možnost práce s dokumenty ve volném výběru v NTK je k dispozici přes 1 milion dokumentů), jejich objednání ze skladu či využití studovny časopisů.

Registrovaní uživatelé Národní technické knihovny mají k dispozici také možnost přístupu do odborných elektronických zdrojů. Ke zdrojům lze přistupovat z domova, z počítačů v budově Národní technické knihovny či vzdáleně přes EZproxy (jde o softwarový produkt společnosti OCLC, který zajišťuje vzdálený přístup k elektronickým zdrojům). Mezi vybrané elektronické zdroje z oblasti plnotextových databází patří:

- Anopress IT
- Directory of Open Access Journals
- EBSCO
- EMERALD
- Encyklopedie CoTo.je
- IEEE Computer Society Digital Library
- IoP Electronic Journals
- Knovel
- Science Direct
- Springer Link
- Wiley InterScience
- databáze ASPI



- ČSN online
- Firemní monitor
- McGraw-Hill – elektronické knihy
- SIGLE

Tyto databáze jsou přístupné pouze z vybraných počítačů přímo v NTK. Uživatelé mohou také využít možnosti přístupu do citačního rejstříku ISI Web of Knowledge, bibliografické a abstraktové databáze Česká národní bibliografie, OCLC First Search, OCLC Worldcat, SCOPUS, ULRICH'S Periodical Directory a COS Research Support Suite. Ve vztahu k databázím starých tisků je k dispozici přístup do Manuscriptoria a databáze Kramerius. NTK také nabízí soubor vyhledávacích služeb – patří k nim JIB (jednotná informační brána), Oborová brána TECH, Google Scholar, Google Book Search, SFX – seznam elektronických časopisů (usnadnění přístupu k plným textům), databáze WLW: Wer liefert was (zpřístupnění informací o firmách, službách, apod. dodavatelů a poskytovatelů průmyslových služeb v rámci 15 evropských zemí) a také EZB elektronická knihovna časopisů.

Národní technická knihovna je také součástí projektu Virtuální polytechnická knihovna (VPK). Tento projekt nabízí uživatelům (pro přístup do VPK je třeba podpisu smlouvy, členem se automaticky nestává uživatel NTK) možnost získat kopie článků z časopisů obsažených v souborném katalogu Virtuální polytechnické knihovny, aniž by museli fyzicky navštívit knihovnu, která časopis vlastní. Kopii vybraných článků mohou obdržet elektronickou cestou ve formátu PDF, případně i formou klasické xerokopie zaslané poštou, popřípadě faxem. Kopie článků z online časopisů jsou poskytovány v souladu s licenčními podmínkami pouze českým knihovnám z nekomerční sféry a individuálním registrovaným uživatelům, vždy v tištěné podobě. V rámci souborného katalogu Virtuální polytechnické knihovny lze získávat články z časopisů celkem 38 knihoven, z fondů spolupracujících knihoven (jde o 17 knihoven) je pak možné získat kopie i z dalších dokumentů, jež v souborném katalogu VPK nejsou. Společně s Ústavem zemědělské ekonomiky a informací je pak NTK jedinou ze zúčastněných knihoven, jež poskytuje službu Current Contents (zasílání obsahů žádaných nově došlých čísel periodik – elektronicky i poštou).

Dle informací z knihovního řádu je pak poslání Národní technické knihovny následující: „*Národní technická knihovna (dále jen „NTK“) je ústřední odbornou knihovnou v působnosti Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Je institucí zajišťující na národní úrovni informační infrastrukturu pro výzkum a vývoj, inovace a vzdělávání v oblasti techniky a aplikovaných přírodních věd. Na národní úrovni poskytuje veřejné knihovnické a informační služby výzkumným organizacím, vysokým školám, vyšším odborným školám a odborné veřejnosti. NTK systematicky hodnotí a analyzuje dostupné informační zdroje z oblasti techniky a aplikovaných přírodních věd. Na tomto základě buduje fond základních vědeckých a odborných tištěných i elektronických zdrojů z této oblasti. Na národní úrovni působí jako koordinátor využívání vybraných typů informačních zdrojů* [NÁRODNÍ TECHNICKÁ KNIHOVNA, 2010]. “

Ve vztahu ke konkrétním analytickým informacím poskytuje Národní technická knihovna pouze statistická data za rok 2007, verifikované údaje za rok 2008 a 2009 bohužel nejsou k dispozici. K 31. 12. 2007 pracovalo v NTK 179 zaměstnanců. Z těchto 179 bylo 137 (76,5 %) žen a 42 (23,5 %) mužů. Průměrný věk zaměstnanců byl 46,96 let věku. Vykazovaná vzdělanostní struktura zaměstnanců je pak následující:

- bez maturity – 15%
- střední škola – 46,4%
- vyšší odborná škola – 3,4%
- vysoká škola – 35,2% (z 63 vysokoškolsky vzdělaných pracovníků má 24 zaměstnanců vzdělání knihovnické, ostatní mají vzdělání odpovídající specializaci Národní technické knihovny)

[2010]

Národní technická knihovna také poskytla statistické informace o mzdách – průměrný měsíční plat v roce 2007 činil 19 919,- Kč, tato částka reprezentuje meziroční nárůst o téměř 11% oproti roku 2006. I tak byl ale průměrný plat v NTK o 1 768 Kč nižší než celostátní průměr v roce 2007 a o 754 Kč nižší než průměr v nepodnikatelské sféře (kde nárůst oproti roku 2006 činil 5,9 %). Rozdíl mezi průměrným platem v NTK a celostátním průměrem se tedy v roce 2007 snížil. [2010]

### 3.3 Městská knihovna v Praze (MKP) – informace o knihovně

*„Městská knihovna v Praze (dále MKP) je veřejná univerzální knihovna. Jejím posláním je získávat, zpracovávat, uchovávat a poskytovat informace, literaturu a další kulturní hodnoty. Poskytuje služby široké veřejnosti v přiměřeném rozsahu, kvalitně, levně, rychle a efektivně. Zvláštní důraz je kladen na služby pro děti, mládež a studenty včetně role sociální (služby seniorům, sociálně slabým a handicapovaným). Na základě Knihovního zákona 257/2001 Sb. je MKP krajskou knihovnou s regionálními funkcemi pro Hlavní město Prahu [MĚSTSKÁ KNIHOVNA V PRAZE, 2009].“*

V jiné části svých webových stránek informuje Městská knihovna v Praze o svém poslání takto: *„Městská knihovna v Praze je veřejná univerzální knihovna, jejímž posláním je získávat, zpracovávat, uchovávat a poskytovat informace, literaturu a další kulturní hodnoty, aby zabezpečila Pražanům naplnění jejich práva na informace, na trvalé vzdělávání a poznávání, na přístup ke kulturnímu dědictví národa a ke světové kultuře a umění, na rekreaci. Poskytuje služby co nejširší pražské veřejnosti v přiměřeném rozsahu, kvalitně, levně, rychle a efektivně. Zvláštní důraz při tom musí být kladen na služby pro děti, mládež a studenty. Nesmí být pominuta role sociální: tj. služby důchodcům, lidem sociálně slabým a zdravotně handicapovaným. Městská knihovna je knihovnou pro každého, kdo chce porozumět světu i sám sobě, bez ohledu na své společenské postavení a věk. Knihovna všemi prostředky podporuje zájem čtenářů o četbu, současně je místem spočinutí a hledání inspirace. Poskytuje všeobecné, praktické a komunální informace, je místem přístupu do světa počítačovýchází a posléze i multimédií [2009].“*

Městská knihovna v Praze má jako regionální knihovna, která působí v rámci „Programu podpory zajištění regionálních funkcí knihoven“ financovaného Ministerstvem kultury ČR a pro místní veřejné knihovny (základní knihovny podle §12 zákona č. 257/2001 Sb.) na starosti zajišťování níže uvedených činností:

- poradenská a konzultační činnost
- statistika knihovnických činností
- vzdělávání knihovníků, semináře a koordinační porady
- tvorba výměnných knihovních fondů, jejich cirkulace a distribuce

- pomoc při revizi a aktualizaci knihovních fondů
- pomoc při zpracování knihovních fondů pořízených z prostředků obce
- projekt přebudování jedné místní veřejné knihovny na vzorovou moderní knihovnu se standardy služeb na obdobné úrovni jako automatizované pobočky Městské knihovny v Praze

[MĚSTSKÁ KNIHOVNA V PRAZE, 2009]

Zřizovatelem MKP je Hlavní město Praha a její působíště je na celém území města. Knihovní síť tvoří Ústřední knihovna, 43 poboček a 3 pojízdné knihovny (tzv. Bibliobusy). Pobočky jsou organizačně uspořádány do 6 obvodních knihoven. Součástí odboru služeb MKP je také Lidová univerzita (kulturní a vzdělávací centrum, které ročně pořádá cca 400 akcí pro veřejnost – např. setkávání se zajímavými osobnostmi a erudovanými odborníky, aktuální zajímavé informace z oblasti společenských a přírodních věd, apod.).

Knihovna svým uživatelům nabízí absenční i prezenční půjčování knih, periodik, map, kompaktních disků, magnetofonových kazet, gramofonových desek, CD-ROMů, hudebnin, divadelních textů a fondu artotéky (knižní fond z oblasti architektury, výtvarného umění, fotografie, uměleckých řemesel a také publikace o českých a světových galeriích). V rámci artotéky je také možnost bezplatného přístupu do on-line databáze Oxford Art Online. V automatizovaných knihovnách (celkem 36 poboček včetně Ústřední knihovny) je také možnost využití elektronického katalogu (Koniáš). Městská knihovna v Praze svým klientům také zprostředkovává přístup do elektronických databází (vzdálený přístup z jakéhokoli počítače). K nabízeným zdrojům patří:

- Music Online
- ProQuest Central
- IIMP – International Index to Music Periodicals
- elektronická encyklopedie CoTo.je
- The Oxford Reference Online Premium
- EBSCO

- Oxford Art Online
- Oxford Music Online
- Film Index International
- FIAF – International Index to Film Periodicals
- American Film Institute Catalog

Dále také přístup k multimediálním informačním zdrojům (tyto zdroje jsou přístupné pouze v knihovnách) – ASPI (Automatizovaný systém právních informací), Beck - online, Česká národní bibliografie, ČTK – Česká tisková kancelář, Manuscriptorium, MediaSearch a Anopress IT. [MĚSTSKÁ KNIHOVNA V PRAZE, 2009]

Co se týče přístupu na internet, k dispozici je pro registrované uživatele možnost využití počítačů s přístupem na internet po rezervaci 1 hodinu týdně na každé z poboček. Ti, kteří nejsou zákazníky MKP, pak mohou zdarma využít přístup na internet po dobu 30 minut, není-li počítač obsazen nebo rezervován registrovaným čtenářem. V tomto případě není možné si přístup k internetu zarezervovat. Ve všech pobočkách Městské knihovny v Praze je také možnost bezplatného připojení k bezdrátové síti WiFi a to po celou dobu otevírací doby příslušné pobočky. V současné době není přístup na WiFi síť pouze v Bibliobusech.

K dalším poskytovaným službám patří také Informační středisko Ústřední knihovny Městské knihovny v Praze (Informační středisko ÚK MKP). Jak již napovídá název, je lokalizováno v Ústřední knihovně, jeho služby mohou bezplatně využívat jak Pražané, tak i návštěvníci hlavního města. Služby tohoto střediska jsou pak dostupné bezplatně. Informační středisko poskytuje níže uvedené služby:

- informace o Městské knihovně v Praze (provozní doba, poskytované služby, knihovní fond, vyhledávání v elektronickém katalogu MKP)
- faktografické
- bibliografické
- referenční

Ke zprostředkování a plnění těchto služeb je pak využíván příruční fond (všeobecné i základní oborové encyklopedie a slovníky, adresáře, jízdní řády, kompletované Sbírky zákonů od r. 1992), elektronické zdroje a databáze, které má Městská knihovna v Praze k dispozici (jejich výčet je uveden výše v úvodu této kapitoly), informační materiály vybraných pražských organizací. Středisko pak sleduje následující tematické okruhy:

- státní a obecní správa
- legislativa
- vybrané evropské a mezinárodní organizace
- sociální problematika
- neziskový sektor
- vzdělávání
- kultura a volný čas
- doprava

Ve vztahu k plnění jednoho ze základních bodů své činnosti – poskytování služeb s kladením zvláštního důrazu na handicapované, nabízí Informační středisko ÚK MKP handicapovaným občanům bezbariérový přístup k internetu, zvětšovací kamerovou Lupu Windows a WinTalker (zvětšování textu ve virtuálním okně pro slabozraké a zvukový výstup pro nevidomé). [MĚSTSKÁ KNIHOVNA V PRAZE, 2009]

Městská knihovna také nabízí ke studiu vzácnou sbírku pragensií (jde o informační materiály, které monograficky či ve své části pojednávají o Praze). Studium dokumentů je umožněno všem občanům, není tedy podmínkou mít čtenářský průkaz. Co se týče zprostředkovávaných materiálů, jedná se především o velice staré dokumenty, které jsou uživatelům k dispozici v digitální podobě (nezadržitelná degradace kyselého papíru), dále také ve volném výběru nejrozumnější brožury, průvodce, mapy, periodiky, příležitostné a regionální tisky, apod. Jde o celkově velice rozmanitý a především unikátní fond.

Knihovna také zprostředkovává bibliografické i faktografické informace, vzdělávací (kurzy semináře, školení) a kulturní akce, vstupní exkurze a tematické besedy pro děti a mládež nebo také možnost pronájmu sálů. [MĚSTSKÁ KNIHOVNA V PRAZE, 2009]

Co se týče zveřejněných statistických dat, ke dni 31. 12. 2008 (analytická data za rok 2009 bohužel nejsou k dispozici) měla Městská knihovna v Praze 1 022 000 svazků beletrie, 1 002 000 svazků naučné literatury, 151 000 hudebnin, 95 000 zvukových a audiovizuálních (AV) materiálů, 33 000 nesourodých dokumentů a materiálů je pak uvedeno pod označením „ostatní“.

V souvislosti s předmětem této práce, tedy motivace zaměstnanců a jejich celoživotního profesního vzdělávání, dle zveřejněných informací z Výroční zprávy za rok 2008, měli zaměstnanci MKP možnost účastnit se celkem 159 vzdělávacích akcí zaměřených na využívání informačních a telekomunikačních technologií, jazykové vzdělávání, literaturu, manažerské dovednosti a také poznávacích cest po českých i zahraničních knihovnách. Čtrnáct vzdělávacích cyklů bylo financováno z programu VISK 2 – Mimoškolní vzdělávání knihovníků<sup>2</sup>.

Městská knihovna v Praze ve vztahu k počtu zaměstnanců a jejich struktuře zveřejnila následující data. K 31. 12. 2008 měla knihovna 496 zaměstnanců, kteří byli zaměstnáni v rámci 455 pracovních úvazků. Odbor služeb pro veřejnost (tedy především knihovníci) měl pak přes 300 zaměstnanců a je v rámci MKP největším organizačním celkem. Struktura dosaženého vzdělání zaměstnanců je následující:

- vysoká škola – 25 %
- vyšší odborná škola – 2,6 %
- střední škola – 66,7 %

---

<sup>2</sup> Program VISK (Veřejné informační služby knihoven byl) byl schválen usnesením vlády ČR ze dne 10. 4. 2000 č. 351 o Koncepci státní informační politiky ve vzdělávání, tento program je garantován Ministerstvem kultury ČR. Základním cílem programu je inovace veřejných informačních služeb knihoven na bázi informačních technologií (ICT). Podprogram VISK 2 – Mimoškolní vzdělávání knihovníků je prioritně zaměřen na vzdělávání knihovníků v oblasti ICT (expertní i základní úroveň), dále pak na různé formy rekvalifikační studia a celoživotního vzdělávání knihovníků.

- bez maturity – 5,6 %

[2009]

### **3.4 Svaz knihovníků a informačních pracovníků České republiky (SKIP)**

Svaz knihovníků a informačních pracovníků České republiky (SKIP) je dobrovolnou profesní a organizací knihovníků a informačních pracovníků, která má charakter občanského sdružení. Posláním SKIP je usilovat o zvyšování úrovně knihovnické a informační práce a s tím spojené prestiže oboru a o to, aby ze strany státu, zřizovatelů knihoven a informačních institucí byly vytvářeny příznivé podmínky pro jejich rozvoj a činnost. [SVAZ KNIHOVNÍKŮ A INFORMAČNÍCH PRACOVNÍKŮ ČR, 2010]

SKIP je největší profesní organizací, která sdružuje knihovníky a informační specialisty. V roce 2009 bylo členem SKIP 913 jednotlivců a 507 institucí. Počet členů tedy od konce 90. let nepřetržitě roste. SKIP je organizován na regionálním principu, po odborné linii zajišťují jeho činnost sekce (veřejných knihoven, vzdělávání, zaměstnavatelská), kluby (dětských knihoven, školních knihoven, vysokoškolských knihovníků, frankofonní, klub lékařských knihoven) a komise (ediční, pro zahraniční styky). [SVAZ KNIHOVNÍKŮ A INFORMAČNÍCH PRACOVNÍKŮ ČR, 2010]

Svaz knihovníků a informačních pracovníků se podílí na tvorbě a realizaci koncepcí oboru a jeho legislativy, účastní se odborné přípravy specialistů a přispívá k celoživotnímu vzdělávání knihovníků a informačních pracovníků, zejména pořádáním odborných akcí, spolupracuje se vzdělávacími institucemi a dalšími organizacemi, které se doma i v zahraničí zabývají knihovnictvím a informační činností, rozvíjí kontakty s profesními spolky a organizacemi stejného nebo podobného zaměření doma i v zahraničí, je členem Mezinárodní federace knihovnických asociací - IFLA<sup>3</sup> a EBLIDA<sup>4</sup>, organizuje společenské akce pro

---

<sup>3</sup> IFLA – International Federation of Library Associations and Institutions – mezinárodní nevládní a nekomerční organizace sdružující knihovnické svazy, spolky a instituce z celého světa a cílem podpory a spolupráce knihoven, rozvoje knihovnictví, prosazování knihovnických zájmů na mezinárodní úrovni.

<sup>4</sup> EBLIDA – European Bureau of Library, Information Documentation Associations - Evropská kancelář knihovnických, informačních a dokumentačních sdružení, platforma evropských knihovnických asociací pro dialog s Evropskou unií.



knihovníky a informační pracovníky, vydává 4x ročně periodikum Bulletin SKIP. [SVAZ KNIHOVNÍKŮ A INFORMAČNÍCH PRACOVNÍKŮ ČR, 2010]

Vzdělávací sekce v rámci SKIP je odbornou sekcí, jež byla ustavena 19. 2. 2002. Sekce je zároveň poradním orgánem Národní knihovny ČR pro otázky mimoškolního oborového vzdělávání.

#### **Hlavní cíle a kompetence vzdělávací sekce:**

- organizování vzdělávacích aktivit pro odbornou veřejnost v ČR
- organizování seminářů, konferencí, workshopů a jiných společných akcí zaměřených na problematiku dalšího vzdělávání knihovníků, včetně aktivit mezinárodních
- koordinace a integrace vzdělávacích aktivit pro knihovníky v ČR
- zlepšení přístupu k informacím o kontinuálním odborném vzdělávání pro nejširší odbornou veřejnost
- tvorba standardů v oblasti kontinuálního odborného vzdělávání a systému evaluace vzdělávacích akcí
- podpora distančních forem vzdělávání
- postupná tvorba a naplňování koncepce celoživotního vzdělávání pracovníků všech typů knihoven v České republice

#### **Aktuální úkoly vzdělávací sekce:**

- koordinace vzdělávacích aktivit a navazování kontaktů s potenciálními partnerskými organizacemi a institucemi
- postupné vytvoření standardů kurzů a systému odborné certifikace jejich obsahu
- vytváření širokého okruhu kvalifikovaných lektorů pro nejrozumnější typy vzdělávacích akcí a budování databáze kontaktů
- zpracování koncepce celoživotního vzdělávání knihovníků v ČR a její provázání se

mzdovou oblastí a možnostmi kariérního růstu

[SVAZ KNIHOVNÍKŮ A INFORMAČNÍCH PRACOVNÍKŮ ČR, 2010]

Ve vztahu ke statistickým datům za rok 2009 jsou k dispozici oficiální údaje o počtu realizovaných kurzů. SKIP uvádí, že v rámci programu VISK 2 bylo uskutečněno 130 kurzů základů ICT (jde o kurzy zaměřené na informační technologie) a 13 expertních kurzů ICT. Celkem vzděláváním v oblasti informačních technologií v programu VISK 2 prošlo úspěšně na různé úrovni 1601 knihovníků. Ze zveřejněných dat také vyplývá, že v roce 2009 bylo zrealizováno celkem 245 seminářů, vzdělávacích akcí a konferencí. [2010]

## 4 Metodika průzkumu

V této kapitole se budu zabývat osvětlením a zdůvodněním metodiky své práce a průzkumnými metodami, jež budou pro zpracování této práce využity.

### 4.1 Průzkumné metody

Tato práce je orientována na zjištění motivačních aspektů zaměstnanců knihoven, vzhledem k tomu budu pro zjišťování motivace knihovníků a především vlivu vzdělávání na motivaci používat následující analytické metody:

- **kvalitativní metoda** – strukturované interview (moderovaný rozhovor)
- **kvantitativní metoda** – dotazníkové šetření

#### 4.1.1 Strukturované interview

V rámci metody strukturovaného interview bude zkoumána motivace zaměstnanců knihoven z pohledu zaměstnavatele (tedy knihoven). Řízené rozhovory budou vedeny s odborníky z oblasti vzdělávání vždy za každou knihovnu a také profesní organizaci SKIP. Tato metoda je vhodná pro zjištění co nejrelevantnějších informací, je kladeno větší množství komplexních dotazů, které na sebe navazují, doplňují se a tím pomáhají získat kvalitní informace, popřípadě data.

PhDr. Michal Miovský říká o výzkumné metodě interview následující: „*Interview patří mezi nejobtížnější a současně nejvýhodnější metody pro získávání kvalitativních dat. Z terminologického hlediska termínem interview označujeme takový rozhovor, který je moderovaný a prováděný s určitým cílem a účelem výzkumné studie* [2006, s. 155 - 156].“

Klasické interview prováděné tváří v tvář pak dle míry strukturace můžeme rozdělit do tří základních skupin:

- **nestrukturované interview** – metoda, jejíž vnější znaky se podobají běžnému rozhovoru, důraz je kladen na přirozenost konverzace a nenásilný průběh, dopředu není vytvořen plán v podobě struktury, držíme se především hlavního tématu a sledujeme jeho rozvíjení v kontextu definovaných výzkumných otázek)

- **polostrukturované (semistrukturované) interview** – metoda vyžadující náročnější technickou přípravu, vytváření schématu, které je pro tazatele závazné (toto schéma specifikuje okruhy otázek, kterými budou účastníci dotazováni)
- **strukturované interview** – metoda stojící na pomezí mezi dotazníkovými metodami a interview (pevně stanové schéma rozhovoru)

[MIOVSKÝ, 2006, s. 157 - 162]

Při provádění strukturovaného interview je pořadí a znění otázek fixováno, není prostor pro improvizaci a obvykle je snahou v jeho průběhu zajistit maximálně standardizované podmínky. Je maximalizovaná snaha zajistit srovnatelné podmínky v průběhu interview pro všechny účastníky. Výhody strukturovaného interview lze spatřovat především u výzkumných témat z oblasti psychologie a také tam, kde je potřeba interpersonální srovnávání. Interview lze také chápat jako jakousi „vylepšenou formu dotazníku“, kdy je díky osobnímu kontaktu a motivační práci dosaženo klidnější odpovědi. [MIOVSKÝ, 2006, s. 162]

Strukturovaný rozhovor s PhDr. Zdenkou Kloučkovou z referátu vzdělávání Národní technické knihovny ve vztahu k profesnímu vzdělávání zaměstnanců a jeho vlivu na jejich pracovní motivaci se uskutečnil 2. 7. 2010. Interview s PhDr. Josefem Strakou z úseku vzdělávání Městské knihovny v Praze proběhl 8. 7. 2010. Vzdělávací aktivity Svazu knihovníků a informačních pracovníků České republiky a návazné dotazy ve vztahu k vzdělávání zaměstnanců knihoven obecně byly debatovány s Mgr. Zlatou Houškovou, předsedkyní vzdělávací sekce SKIP dne 16. 7. 2010.<sup>5</sup>

#### **4.1.2 Dotazníkové šetření**

Dále bude v této práci analyzována motivace zaměstnanců z pohledu zaměstnanců jako takových. V tomto případě jsem zvolila metodu dotazníkového šetření. Vzhledem k požadavku na oslovení co největšího počtu respondentů a tím získání co nejlepší sondy mezi názory zaměstnanců knihoven byla zvolena právě tato metoda.

---

<sup>5</sup> Kompletní přepisy interview s PhDr. Zdenkou Kloučkovou, PhDr. Josefem Strakou a Mgr. Zlatou Houškovou jsou k dispozici v přílohách této práce.

V úvodu dotazníku jsou položeny komplexní otázky ve vztahu k benefitům, jež jsou zaměstnancům poskytovány ze strany zaměstnavatele a jejich hodnocení. V dalších otázkách, tvořících jádro dotazníku, jsou pak dotazy úzce profilovány především na vzdělávání a hodnocení kurzů. V závěru pak respondenti poskytovali informace o pohlaví a věkové skupině – v tomto případě šlo čistě o sběr demografických statistických dat, aby bylo zřejmé, do jakých skupin respondenti patřili. Odpovídajícím bylo v dotazníku nabízeno široké spektrum odpovědí, tak, aby mohli vybrat vždy takovou pro ně relevantní. Otázky byly formulovány jasně a srozumitelně, dotazníkové šetření bylo uskutečněno anonymně.

Dotazníkový průzkum se uskutečnil mezi 30 zaměstnanci na relevantních knihovnických pozicích, účastnilo se jej shodně 15 respondentů z Národní technické knihovny a 15 respondentů z Městské knihovny v Praze (konkrétně z Ústřední knihovny). Dotazníky byly zaměstnancům předkládány fyzicky v papírové podobě, každý z respondentů pak měl dostatek času a prostoru k jeho vyplnění. V NTK proběhlo dotazníkové šetření 2. 7. 2010, v MKP pak 15. 7. 2010.<sup>6</sup>

## 4.2 Hypotézy

V této podkapitole uvádím strukturu hypotéz a podhypotéz a také konkrétní dotazy, které jsem pro jejich ověření následně aplikovala v rámci tvorby strukturovaných interview a dotazníkového průzkumu.

**Výchozí (hlavní) hypotéza:** *Systém profesního vzdělávání zaměstnanců knihoven zvyšuje jejich motivaci pro kvalitní a kvalifikovaný výkon jejich povolání.*

**Podhypotézy:**

- 1.) Odborné vzdělávání zaměstnanců (knihovníků) v rámci jejich zaměstnavatelů (knihoven) je na velmi dobré úrovni, vzdělávací systém je propracovaný a poskytuje zaměstnancům dostatečný prostor a možnosti.**

**Ověření podhypotézy:** Podhypotéza bude ověřována v rámci odpovědí na níže uvedené otázky v rámci strukturovaných interview či dotazníkového průzkumu.

---

<sup>6</sup> Dotazník, jenž byl použit v rámci dotazníkového šetření mezi zaměstnanci knihoven, je uveden v přílohách této práce.

*5.) Je pevně stanovený seznam kurzů, na které se mohou zaměstnanci přihlásit?  
Pokud ano, Mohou navrhnout i jiné odborné kurzy k doplnění stávající nabídky?*  
(strukturované interview)

*6.) Vybírají si zaměstnanci odborné kurzy sami (např. pracují s vlastním budgetem)?*  
(strukturované interview)

*13.) Je objem finančních prostředků/množství kurzů a vzdělávacích aktivit dostatečný ve vztahu k požadavkům a potřebám zaměstnanců?* (strukturované interview)

*6.) Jak hodnotíte nabídku vzdělávacích kurzů v rámci profesního vzdělávání, které Vám zaměstnavatel nabízí?* (dotazníkové šetření)

**2.) Zaměstnanci knihoven považují odborné vzdělávání, jež jim jejich zaměstnavatelé poskytují za jeden z nejlepších benefitů a péči o své další profesní vzdělávání maximálně oceňují.**

*Ověření podhypotézy:* Podhypotéza bude ověřována v rámci odpovědí na níže uvedené otázky v rámci strukturovaných interview či dotazníkového průzkumu.

*7.) Jsou zaměstnanci s rozsahem nabídky vzdělávacích aktivit spokojeni?*  
(strukturované interview)

*9.) Jaká je zpětná vazba zaměstnanců na nabízené kurzy?* (strukturované interview)

*19.) Chápou dle vašeho názoru zaměstnanci profesní vzdělávání jako benefit?*  
(strukturované interview)

*1.) Jak hodnotíte nabídku benefitů, které Vám zaměstnavatel poskytuje?*  
(dotazníkové šetření)

*2.) Ohodnot'te prosím následující benefity zaškrtnutím.* (dotazníkové šetření)

**3.) Zaměstnavatelé a o další organizace (např. SKIP) poskytují zaměstnancům v knihovnách dostatečné množství kurzů a dalších vzdělávacích akcí a aktivit pro jejich další profesní rozvoj.**

***Ověření podhypotézy:*** Podhypotéza bude ověřována v rámci odpovědí na níže uvedené otázky v rámci strukturovaných interview či dotazníkového průzkumu.

***10.) V jaké míře zaměstnanci možnost odborného vzdělávání využívají?***  
(strukturované interview)

***4.) Kolika vzdělávacích kurzů se průměrně ročně zúčastníte?*** (dotazníkové šetření)

***5.) Kolika vzdělávacích kurzů jste se zúčastnil (a) v roce 2009?*** (dotazníkové šetření)

- 4.) Vzdělávání zaměstnanců je jedním ze základních prvků motivačních strategií zaměstnavatelů (knihoven) aplikovaným v rámci řízení lidských zdrojů na zaměstnance.**

***Ověření podhypotézy:*** Podhypotéza bude ověřována v rámci odpovědí na níže uvedené otázky v rámci strukturovaných interview či dotazníkového průzkumu.

***3.) Jaká je motivační strategie knihovny ve vztahu k zaměstnancům?*** (strukturované interview)

***4.) Jaký je záměr zaměstnavatele při organizaci vzdělávání pro zaměstnance? Je vzdělávání součástí motivační strategie?*** (strukturované interview)

***16.) Jsou zaměstnanci finančně či jinak ohodnocováni za jejich snahu o další profesní vzdělávání?*** (strukturované interview)

***17.) Cítí se dle vašeho názoru zaměstnanci díky nabídce profesního vzdělávání více motivováni ke kvalitnímu pracovnímu výkonu?*** (strukturované interview)

## 5 Výsledky průzkumu

### 5.1 Výsledky strukturovaných interview – interpretace získaných informací

#### 1.) Jakým způsobem je realizováno profesní vzdělávání pro zaměstnance ze strany knihovny?

PhDr. Kloučková (NTK)	PhDr. Straka (MKP)
<ul style="list-style-type: none"><li>- poptávka ze strany vedoucích odborných úseků</li><li>- analýza vzdělávacích potřeb</li><li>- tvorba vzdělávacích programů pro zaměstnance</li><li>- snaha o informovanost zaměstnanců</li><li>- možnosti vzdělávání komunikovány s vedoucími pracovníky</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- strategie vzdělávání (koncept, návaznost)</li><li>- adaptační program</li><li>- snaha o dlouhodobou koncepci programu vzdělávání</li></ul>

#### 2.) Můžete mi prosím popsat činnost pověřeného zaměstnance, jehož kompetencí je vzdělávání zaměstnanců?

PhDr. Kloučková (NTK)	PhDr. Straka (MKP)
<ul style="list-style-type: none"><li>- organizace vzdělávání</li><li>- realizace školení</li><li>- podávání žádostí o granty</li><li>- kompletní administrativa (včetně webových stránek, pracovně právní agenda)</li><li>- vyhledávání nových metod pro školení</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- vytváření koncepce vzdělávání</li><li>- kompletní administrativa</li><li>- jednání s lektory a školiteli</li><li>- celková organizace školení</li><li>- sběr požadavků na školení, analýza</li><li>- plány řízení pracovního výkonu</li><li>- zveřejňování kurzů na Intranetu</li><li>- tvorba žádostí (granty)</li></ul>



**3.) Jaká je motivační strategie knihovny ve vztahu k zaměstnancům?**

PhDr. Kloučková (NTK)	PhDr. Straka (MKP)
<ul style="list-style-type: none"><li>- interní informovanost</li><li>- firemní strategie</li><li>- snaha o vysokou motivovanost a sounáležitost</li><li>- profesionalita (velká nabídka školení)</li><li>- rozvíjení sociálních a manažerských kompetencí</li><li>- vlídné zacházení</li><li>- flexibilní pracovní doba, stravenky</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- rozvoj a profesní vzdělávání</li><li>- rozšiřování znalostí</li><li>- rozvoj a podpora proaktivity a kreativity</li></ul>

**4.) Jaký je záměr zaměstnavatele při organizaci vzdělávání pro zaměstnance? Je vzdělávání součástí motivační strategie?**

PhDr. Kloučková (NTK)	PhDr. Straka (MKP)
<ul style="list-style-type: none"><li>- vzdělávání součástí motivační strategie</li><li>- snaha o co největší profesionalitu zaměstnanců</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- vzdělávání součástí motivace zaměstnanců</li></ul>

**5.) Je pevně stanovený seznam kurzů, na které se mohou zaměstnanci přihlásit? Pokud ano, mohou navrhnout i jiné odborné kurzy k doplnění stávající nabídky?**

PhDr. Kloučková (NTK)	PhDr. Straka (MKP)
<ul style="list-style-type: none"><li>- zaměstnanci a nadřízení mohou navrhnout kurzy</li><li>- seznam kurzů není stanoven</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- navrhnout kurzy mohou</li><li>- přihlášení na kurzy přes Intranet, nadřízené, vedoucí</li></ul>

**6.) Vybírají si zaměstnanci odborné kurzy sami?**

PhDr. Kloučková (NTK)	PhDr. Straka (MKP)
- do určité míry (nadřazený schvaluje požadavek)	- ne, nemají vlastní rozpočet

**7.) Jsou zaměstnanci s rozsahem nabídky vzdělávacích aktivit spokojeni?**

PhDr. Kloučková (NTK)	PhDr. Straka (MKP)
- ano - maximální snaha knihovny	- ne v plném rozsahu - požadavek na větší rozmanitost

**8.) Jakým způsobem je ověřováno, zda jsou zaměstnanci s nabídkou odborného vzdělávání spokojeni?**

PhDr. Kloučková (NTK)	PhDr. Straka (MKP)
- převedením znalostí do praxe - ankety, zpětná vazba po konání kurzu	- dotazníky na zpětnou vazbu - ústně, e-mailem

**9.) Jaká je zpětná vazba zaměstnanců na nabízené kurzy?**

PhDr. Kloučková (NTK)	PhDr. Straka (MKP)	Mgr. Houšková (SKIP)
- pozitivní	- kurzy využívají (nemohou je však využít vždy)	- především pozitivní - připomínky jen občasné

**10.) V jaké míře zaměstnanci možnost odborného vzdělávání využívají?**

PhDr. Kloučková (NTK)	PhDr. Straka (MKP)
- zájem je (kurzy jsou vždy saturovány)	- převís poptávky nad nabídkou - ne vždy lze uspokojit všechny

**11.) Využíváte nabídek vzdělávání ze strany SKIP?**

PhDr. Kloučková (NTK)	PhDr. Straka (MKP)
- ano, ve velkém množství	- spolupráce dobrá - více kurzů ze strany SKIP

**12.) Jakým způsobem spolupráce se SKIP funguje?**

PhDr. Kloučková (NTK)	PhDr. Straka (MKP)	Mgr. Houšková (SKIP)
- spolupráce funguje dobře	- spolupráce dobrá a letitá - komunikace funguje dobře	- spolupráce poměrně dobrá (vždy nalezen konsenzus)

**13.) Je objem finančních prostředků/množství vzdělávacích kurzů a aktivit dostačující ve vztahu k požadavkům a potřebám zaměstnanců?**

PhDr. Kloučková (NTK)	PhDr. Straka (MKP)
- není, peněžní obnos nedostatečný	- není, požadavek na větší finanční obnos

**14.) Jakým způsobem je další profesní vzdělávání zaměstnancům propagováno?**

PhDr. Kloučková (NTK)	PhDr. Straka (MKP)
- Intranet - informace od nadřízených - hromadné informační e-maily	- Intranet - informace od vedoucích úseků - e-maily

**15.) Je požadována finanční spoluúčast zaměstnanců za účast na školeních?**

PhDr. Kloučková (NTK)	PhDr. Straka (MKP)
- pouze v případě knihovnického rekvalifikačního kurzu (lze však dotovat až 75% z prostředků knihovny)	- finanční spoluúčast není požadována

**16.) Jsou zaměstnanci finančně či jinak ohodnocováni za jejich snahu o další profesní vzdělávání?**

PhDr. Kloučková (NTK)	PhDr. Straka (MKP)
- ne, nejsou	- profesní vzdělávání může být součástí osobního ohodnocení

**17.) Cítí se dle vašeho názoru zaměstnanci díky nabídce profesního vzdělávání více motivováni ke kvalitnímu pracovnímu výkonu?**

PhDr. Kloučková (NTK)	PhDr. Straka (MKP)
- ano, je to též požadováno	- zaměstnanci jsou motivováni - vzdělávání hodnoceno pozitivně

**18.) Odráží se profesní vzdělávání v motivaci zaměstnance a jeho profesním výkonu?**

PhDr. Kloučková (NTK)	PhDr. Straka (MKP)
- ano	- nebylo zjišťováno

**19.) Chápu dle Vašeho názoru zaměstnanci profesní vzdělávání jako benefit?**

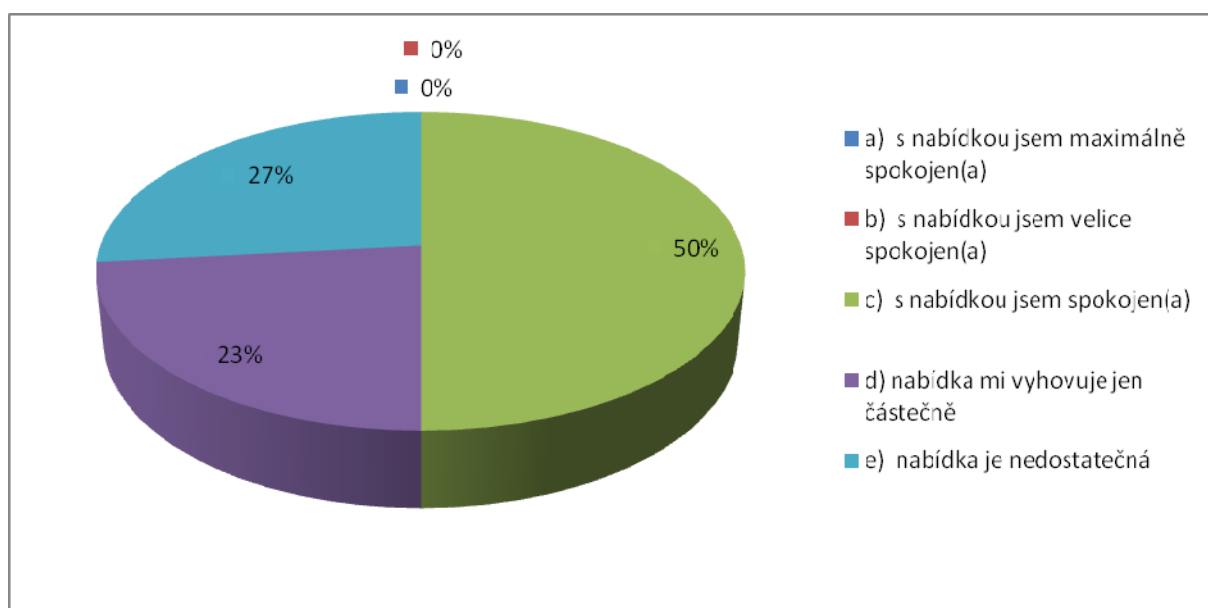
PhDr. Kloučková (NTK)	PhDr. Straka (MKP)
- většina chápe jako benefit a oceňuje	- ano (rozvoj v profesním i osobním životě)

## 5.2 Výsledky dotazníkového průzkumu – interpretace získaných dat a jejich hodnocení

### 5.2.1 Hodnocení nabídky poskytovaných benefitů

Jak hodnotíte nabídku benefitů, které Vám zaměstnavatel poskytuje?	
s nabídkou jsem maximálně spokojen (a)	0
s nabídkou jsem velice spokojen (a)	0
s nabídkou jsem spokojen (a)	15
nabídka mi vyhovuje jen částečně	7
nabídka je nedostatečná	8

tab. č. 1 – Hodnocení nabídky poskytovaných benefitů



graf č. 1 – Hodnocení nabídky poskytovaných benefitů

Z výsledných hodnot je zřejmé, že 50% z 30 respondentů je s nabídkou spokojeno, více jak čtvrtina odpovídajících pak uvedla, že je nabídka nedostatečná, 23% respondentů jí pak hodnotí jako pouze částečně vyhovující. Maximální spokojenost nezvolil žádný

z respondentů. Z výsledků lze soudit, že jsou zaměstnanci s nabídkou benefitů průměrně spokojeni až spíše nespokojeni.

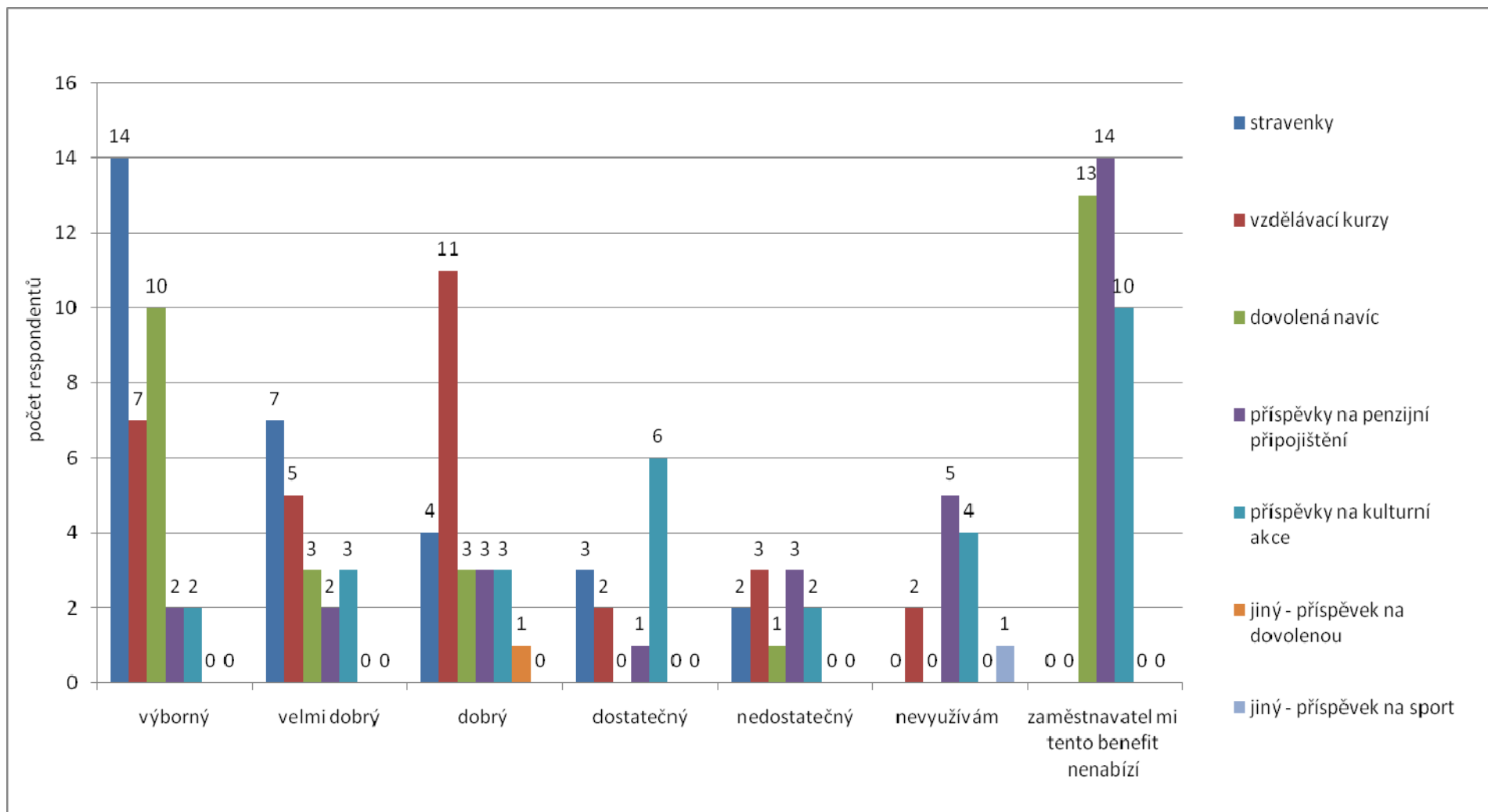
### 5.2.2 Hodnocení konkrétních nabízených benefitů

Ohodnoťte prosím následující benefity zaškrtnutím.							
	výborný	velmi dobrý	dobrý	dostatečný	nedostatečný	nevyužívám	zaměstnavatel mi tento benefit nenabízí
stravenky	14	7	4	3	2	0	0
vzdělávací kurzy	7	5	11	2	3	2	0
dovolená navíc	10	3	3	0	1	0	13
příspěvky na penzijní pojištění	2	2	3	1	3	5	14
příspěvky na kulturní akce	2	3	3	6	2	4	10
jiný - příspěvek na dovolenou	0	0	1	0	0	0	0
jiný - příspěvek na sport	0	0	0	0	0	1	0

tab. č. 2 – Hodnocení konkrétních nabízených benefitů







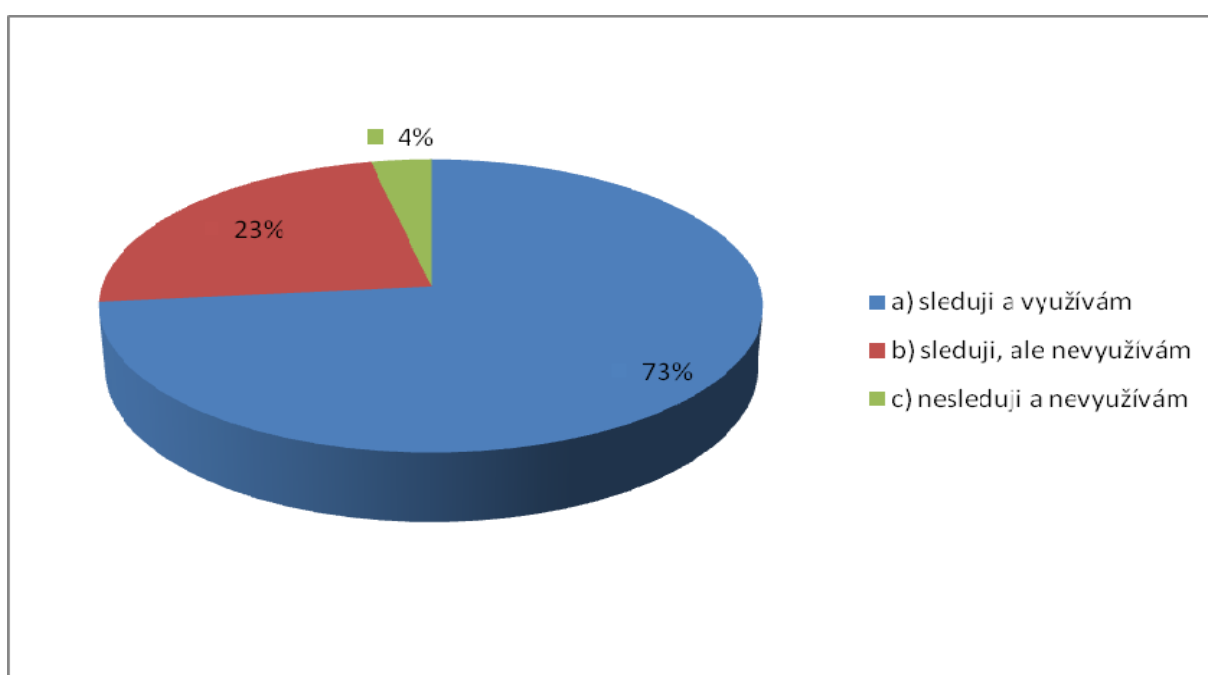
*graf č. 2 – Hodnocení konkrétních nabízených benefitů*

Jak je patrné z grafu, téměř polovina respondentů považuje na výborný benefit stravenky, dovolenou navíc pak celá třetina dotazovaných. Poměrně velká skupina dotazovaných uvedla, že jim tento benefit zaměstnavatel nenabízí. V této skupině jsou zastoupeni především zaměstnanci NTK, kterým je poskytována zákonem stanovená minimální výměra dovolené (4 týdny). Zaměstnancům NTK také knihovna nepřispívá na penzijní pojištění či kulturní akce, což se jasně ukázalo ve výsledcích. Z hlediska výsledků vzdělávacích kurzů mohu konstatovat, že je tento benefit hodnocen převážně jako dobrý (11 respondentů), pouze 7 jej hodnotí jako výborný, 5 jako velmi dobrý. Minoritně byly kurzy hodnoceny jako dostatečné (2 respondenti), pouze ve třech případech byly pak ohodnoceny jako nedostatečné. Vzdělávací kurzy dle odpovědi pak nevyužívají 2 z oslovených respondentů. Tento výsledek zcela neodpovídá mým dílčím hypotézám, hodnocení vzdělávacích kurzů jako benefitu jsem čekala daleko více pozitivní.

### 5.2.3 Využívání profesního vzdělávání

Sledujete a využíváte možnosti profesního vzdělávání, které Vám zaměstnavatel poskytuje?	
sleduji a využívám	22
sleduji, ale nevyžívám	7
nesleduji a nevyžívám	1

tab. č. 3 – Využívání profesního vzdělávání



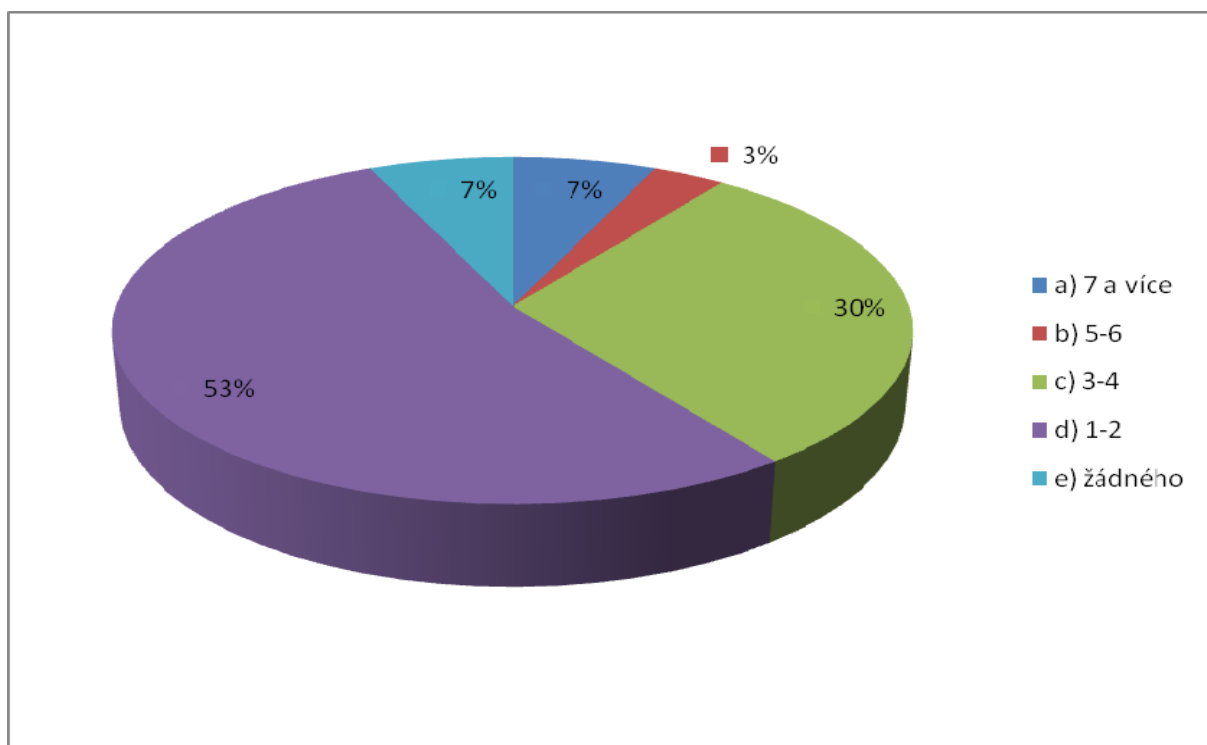
graf č. 3 – Využívání profesního vzdělávání

Téměř  $\frac{3}{4}$  respondentů (73%) sleduje a využívá možnosti profesního vzdělávání poskytovaného zaměstnavatelem, 23% z 30 respondentů pak nabídku vzdělávání sleduje, ale nevyžívá ji. Nejmenší skupinu pak tvoří ti, kteří nabídku nesledují a nevyžívají (4% oslovených). Tato data jsou velice pozitivní a zároveň podporují mé dílčí hypotézy týkající se využívání možnosti profesního vzdělávání za strany zaměstnanců

### 5.2.4 Účast na vzdělávacích kurzech

Kolika vzdělávacích kurzů se ročně průměrně zúčastníte?	
7 a více	2
5-6	1
3-4	9
1-2	16
žádného	2

tab. č. 4 – Účast na vzdělávacích kurzech



graf č. 4 – Účast na vzdělávacích kurzech

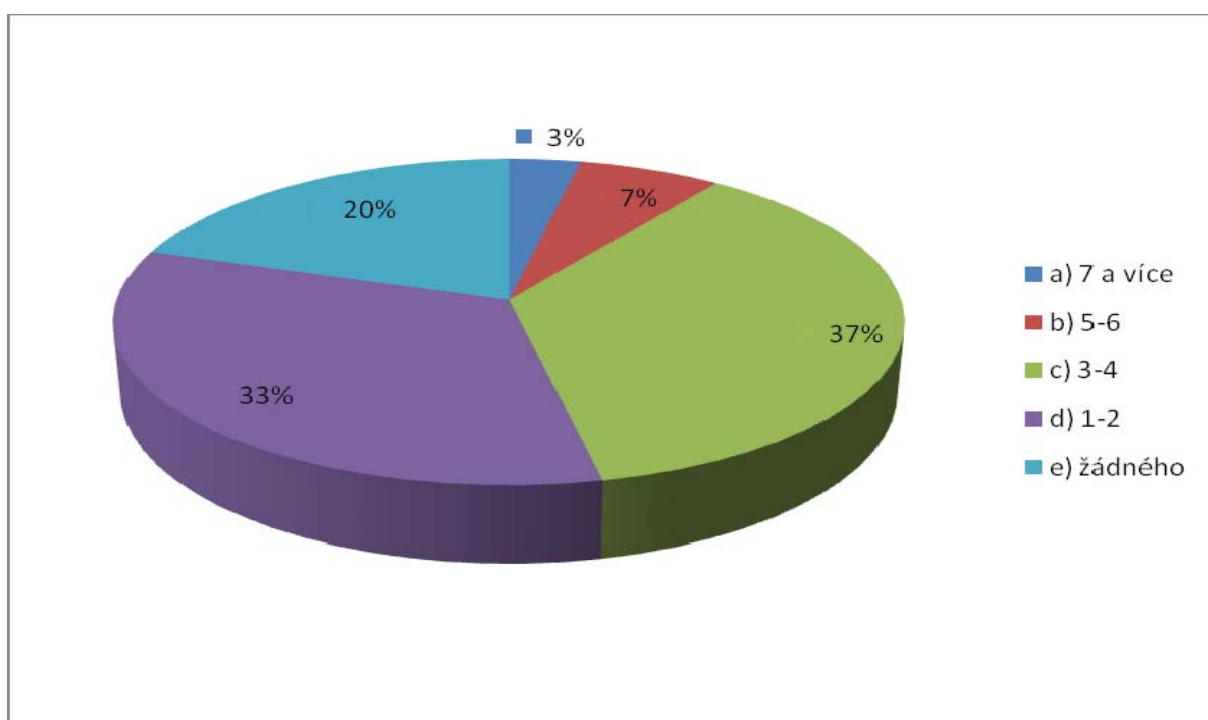
Z graficky zpracovaných dat z dotazníkového průzkumu vyplývá, že z 30 respondentů se 53% průměrně účastní 1-2 vzdělávacích kurzů za rok. Více než  $\frac{1}{4}$  (konkrétně 30%) se pak v horizontu roku účastní průměrně 3-4 kurzů, 5-6 vzdělávacích akcí se účastní pouhých 3% dotazovaných, 7% z nich se ročně zúčastní 7 a více kurzů. Velice pozitivní je však hodnota pro ty respondenty, kteří se neúčastní žádné vzdělávací aktivity (7%). Pozitivním zjištěním je nízké zastoupení těch, kteří se za rok nezúčastní žádné vzdělávací aktivity. Účast v kurzech

hodnotím jako pozitivní, i když jsem očekávala vyšší zastoupení zaměstnanců, kteří se účastní průměrně 3 a více (tedy skupiny 3-4 a 5-6) kurzů ročně.

### 5.2.5 Účast na vzdělávacích kurzech za rok 2009

Kolika vzdělávacích kurzů jste se zúčastnil (a) v roce 2009?	
7 a více	1
5-6	2
3-4	11
1-2	10
žádného	6

tab. č. 5 – Účast na vzdělávacích kurzech za rok 2009



graf č. 5 – Účast na vzdělávacích kurzech za rok 2009

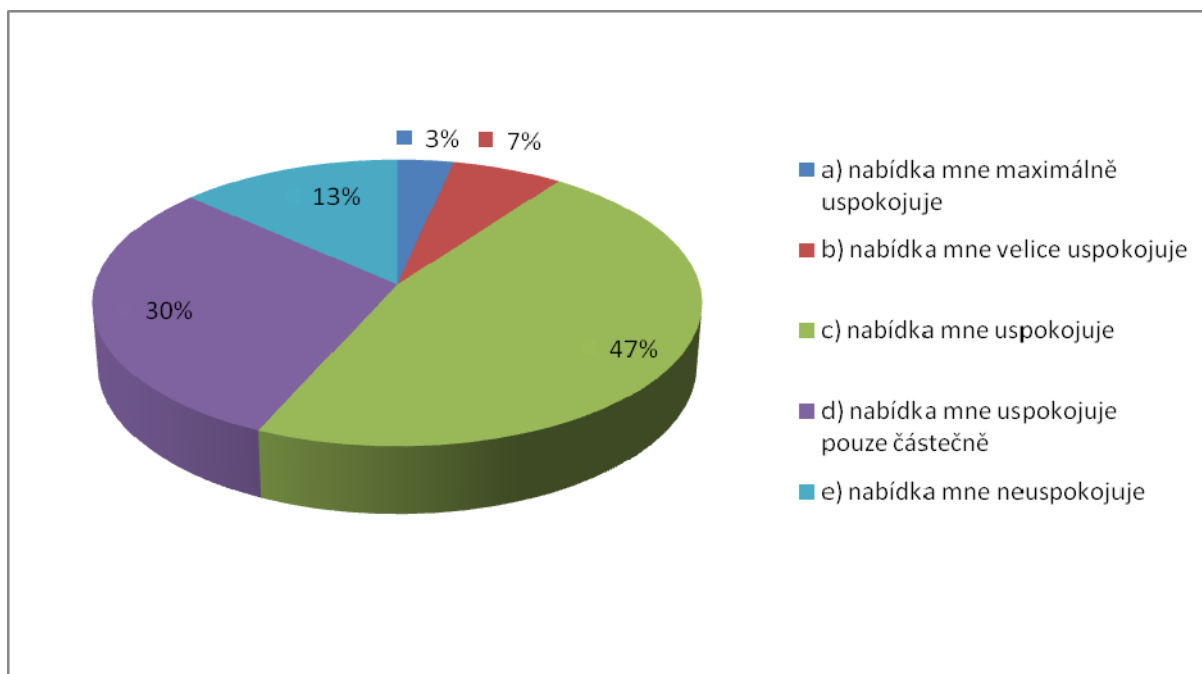
Z výsledků průzkumu vyplývá, že 33% respondentů v roce 2009 absolvovalo 1-2 kurzy, 37% 3-4 kurzy. Další nejpočetnější skupinou byli respondenti, kteří se v roce 2009 nezúčastnili žádného kurzu – 20%. 7% dotazovaných pak absolvovalo 5-6 kurzů, další 3%

respondentů za rok 2009 zvládla absolvovat 7 a více kurzů. Očekávala jsem, že data budou poměrně shodně korespondovat s výsledky z předchozí otázky (průměrná účast na kurzech za rok). Ke shodě však nedošlo, z grafu je patrné, že téměř čtvrtina respondentů (konkrétně 6 osob) se nezúčastnila žádné vzdělávací aktivity. Potenciální důvod této diskrepance vidím v možnosti, že ne všichni dotazovaní byli v roce 2009 v pracovním poměru u současného zaměstnavatele (NTK, MKP).

#### 5.2.6 Hodnocení nabídky vzdělávacích kurzů

Jak hodnotíte nabídku vzdělávacích kurzů v rámci profesního vzdělávání, které Vám zaměstnavatel nabízí?	
nabídka mne maximálně uspokojuje	1
nabídka mne velice uspokojuje	2
nabídka mne uspokojuje	14
nabídka mne uspokojuje pouze částečně	9
nabídka mne neuspokojuje	4

tab. č. 6 – Hodnocení nabídky vzdělávacích kurzů



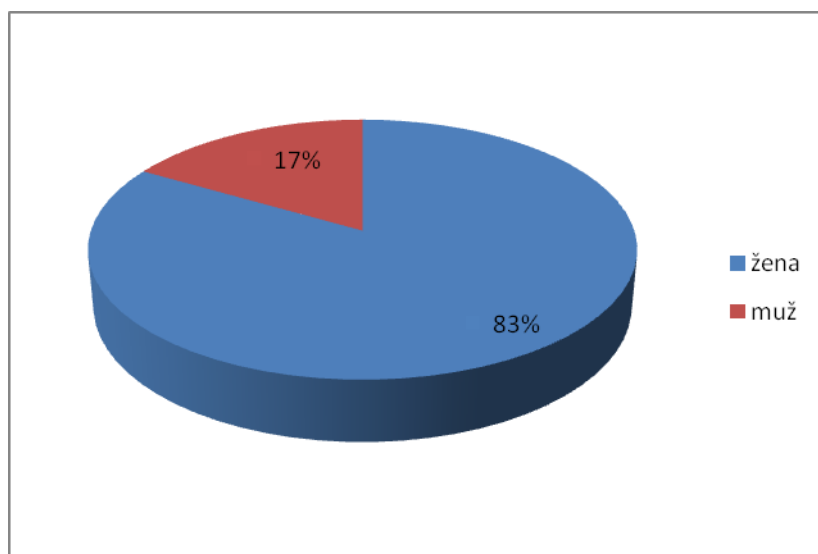
graf č. 6 – Hodnocení nabídky vzdělávacích kurzů

Na tuto otázku odpověděla 3% respondentů tak, že je nabídka maximálně uspokojuje, 7% z nich pak hodnotí nabídku vzdělávacích kurzů jako velice uspokojivou a téměř polovinu dotazovaných (47%) nabídka uspokojuje. Jako částečně uspokojivou reflektuje nabídku 30% respondentů a nabídka neuspokojuje 13% z celkového počtu 30 dotazovaných. V grafu je patrné, že je nabídka vzdělávacích kurzů celkově hodnocena spíše pozitivně (rozpětí „maximálně mne uspokojuje“ až „uspokojuje mne“) a získaná data tím verifikují podhypotézy.

### 5.2.7 Pohlaví respondentů

Pohlaví	
žena	25
muž	5

tab. č. 7 – Pohlaví respondentů



graf č. 7 – Pohlaví respondentů

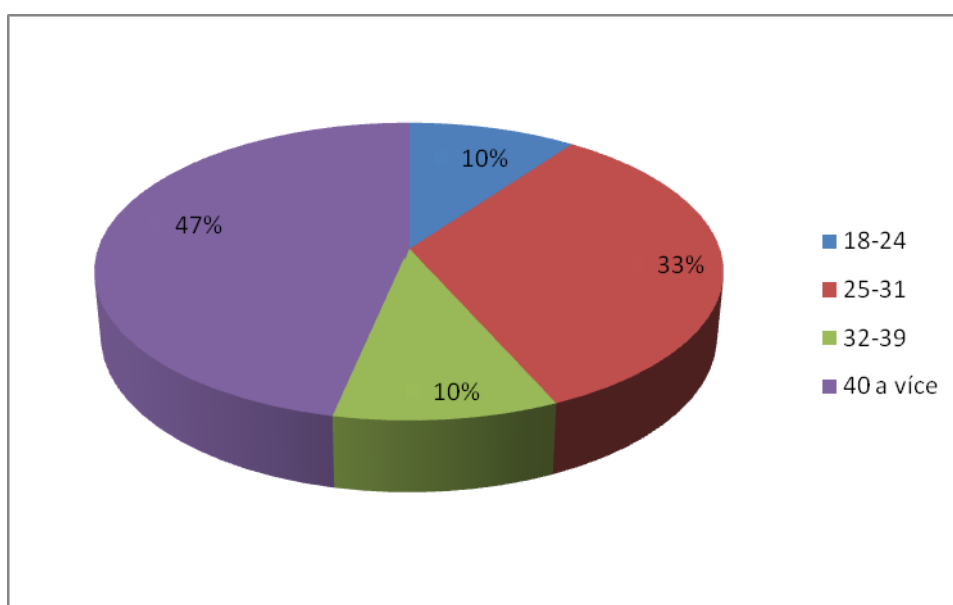
Z výsledků vyplývá, že 83% respondentů byly ženy. Vzhledem k dlouhodobému trendu feminizace oboru knihovnictví jsem očekávala, že téměř všichni respondenti budou ženského pohlaví a získaná data tedy jen potvrdila můj předpoklad.



### 5.2.8 Věk respondentů

Věk	
18-24	3
25-31	10
32-39	3
40 a více	14

tab. č. 8 – Věk respondentů



graf č. 8 – Věk respondentů

Jak je patrné z grafu, z 30 respondentů se dotazníkového šetření účastnilo 47% zaměstnanců knihoven ve věkové kategorii 40 a více let, další nejpočetnější skupinou byli respondenti ve věku mezi 25-31 léty, kteří byli zastoupeni v poměru 33%. Shodně po 10% pak byly v průzkumu zastoupeny věkové skupiny 18-24 let a 32-39 let. V tomto bodě dotazníkového šetření se opět verifikoval známý fakt, tedy že zaměstnanci knihoven jsou především lidé patřící do věkové skupiny 40 a více let. Pozitivní informací je ovšem skutečnost, že 10 respondentů (tedy celá třetina), byli zaměstnanci ve věku 25-31 let. Je možné, že práce v knihovnách láká více mladých lidí a může tedy časem dojít k výraznému „omlazení“ pracovních kolektivů v knihovnách.

### 5.3 Shrnutí výsledků průzkumu

Z rozhovorů s odbornými pracovníky za oblast vzdělávání z vybraných knihoven a oborové profesní organizace SKIP vyplývá, že zaměstnavatelé se snaží o maximální profesionalitu svých zaměstnanců. Z tohoto důvodu mají propracovaný vzdělávací aparát a svým pracovníkům nabízejí kvalitní profesní vzdělávání realizované v rámci kurzů, školení a dalších vzdělávacích aktivit. Jsou také vytvářeny adaptační programy, jež nabízí školení zaměstnancům bezprostředně po jejich nástupu do zaměstnání. O vzdělávání pečují nejen pracovníci z úseku vzdělávání, aktuální vzdělávací potřeby reflektují především vedoucí pracovníci, kteří následně vznášejí požadavky na vzdělávání pro konkrétní zaměstnance.

Profesní vzdělávání knihovny pojmají jako jeden z nástrojů motivace a je součástí jejich motivačních strategií vůči zaměstnancům. Bylo zjištěno, že systém vzdělávání však nefunguje pouze direktivně, zaměstnanci samotní mají v určitém měřítku možnost volit si kurzy a školení, které budou navštěvovat. Pracovníci vzdělávacích úseků také reprezentují názor zaměstnavatelů (knihoven), že zaměstnanci jsou spokojeni (ne však v plném rozsahu) se vzdělávacími aktivitami, na kurzy a školení mají především pozitivní zpětnou vazbu. Zaměstnanci podle jejich názoru ve většině případů vnímají vzdělávání jako benefit a jsou přesvědčeni, že jejich pracovníci jsou díky profesnímu vzdělávání více motivováni ke kvalitnímu profesnímu výkonu.

Negativní informace byly analyzovány především ve vztahu k množství nabízených kurzů a finančním zabezpečení profesního vzdělávání v knihovnách. Zaměstnavatelé i profesní organizace SKIP shodně konstatovali, že finanční částky alokované na vzdělávání, jsou nedostatečné a k uspokojení poptávky po kurzech by měl být finanční obnos navýšen. Aktivně se pak snaží nabídku vzdělávacích aktivit rozšiřovat pomocí žádostí o granty na vzdělávání, v rámci nichž dochází k čerpání finančních prostředků od Ministerstva kultury a také evropských fondů.

Názorová analýza ve vztahu k motivaci zaměstnanců knihoven, provedená v rámci dotazníkového šetření, rozkrývá informace o hodnocení profesního vzdělávání, které svým zaměstnancům knihovny poskytují. Zaměstnanci v dotazníkovém šetření hodnotí nabídku vzdělávacích kurzů převážně pozitivně, i když zaměstnavatelem poskytované benefity byly celkově hodnoceny především negativně. Většina pracovníků knihoven nabídku vzdělávacích aktivit využívá, samotná účast na kurzech nedosahuje vysokých hodnot, není však k dispozici

srovnání s reálným množstvím nabízených kurzů. Většina zaměstnanců hodnotí nabídku kurzů, školení a dalších vzdělávacích aktivit kladně, nečekaně početná je oproti tomu také skupina pracovníků, kteří jsou s nabídkou nespokojeni.

## 6 Závěr

Motivace zaměstnanců ke kvalitnímu pracovnímu výkonu je jedním ze základních pilířů ziskových i neziskových organizací. Právě díky kvalitně odvedené práci svých zaměstnanců generují zisk či tvoří alternativní hodnoty. V rámci co největšího využití potenciálu svých zaměstnanců musí každá organizace vytvořit takovou motivační strategii, která jí zajistí optimální využití lidského kapitálu. Pro zaměstnance knihoven neplatí pravidla veřejného sektoru – tedy že hlavním motivačním faktorem pro odvedení kvalitní a kvalifikované práce je mzda a další navazující odměny a bonusy. Pro knihovníky je motivačním faktorem především sebeaktualizace – součástí tohoto motivu pro práci v knihovnách je také ***kontinuální profesionální rozvoj a odbornost***.

Cílem této práce byla analýza současného stavu motivace zaměstnanců knihoven a to jak z pohledu zaměstnanců, tak z pohledu zaměstnavatelů. Bakalářská práce je rozdělena na dvě základní části – teoretickou a praktickou. V teoretické části je rozebrána problematika motivace, kde se od obecnější roviny přechází ke konkrétnější. Nastíněna je také situace ve vztahu motivace – knihovnictví v České republice a vliv vzdělávání na motivaci v obecné rovině. V praktické části jsem pak provedla analýzu systému motivace a vzdělávání, jak za zaměstnavatele, tak za zaměstnance. Provedla jsem strukturované rozhovory s odbornými pracovníky za oblast vzdělávání z vybraných analyzovaných knihoven – za Národní technickou knihovnu se jej zúčastnila PhDr. Zdenka Kloučková, za Městskou knihovnu v Praze pak PhDr. Josef Straka. Další informace a data jsem rovněž získala z rozhovoru, který proběhl s Mgr. Zlatou Houškovou, předsedkyní sekce vzdělávání Svazku knihovníků a informačních pracovníků České republiky. Informace o motivaci a pracovníků knihoven z pohledu zaměstnanců jsem získala z průzkumné metody dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření proběhlo ve stejných knihovnách jako strukturovaná interview, tudíž jsou reflektovaná data získaná z obou výzkumných metod velice relevantní.

V teoretické části jsem čerpala především z odborné literatury z oblasti řízení lidských zdrojů, personálního managementu, motivace a vzdělávání. V praktické části jsem vycházela z části z odborné literatury a zdrojů, ale především z profesionálních rad, připomínek a doporučení vedoucí této bakalářské práce, Mgr. Ludmily Fonferové.

Po analýze nasbíraných informací, faktů a dat je možné konfrontovat úvodní hypotézu - **systém profesního vzdělávání zaměstnanců knihoven zvyšuje jejich motivaci pro kvalitní a kvalifikovaný výkon jejich povolání** se zjištěnou reálnou aktuální situací. Ze srovnání úvodní premisy a informací od zaměstnanců a zaměstnavatelů vyplývá, že **systém profesního vzdělávání** zaměstnanců knihoven, ať už je na jakékoliv úrovni a snahy zaměstnavatelů i oborových organizací jsou v rámci nastavených mantinelů (především finančních) maximální, **není pro pracovníky knihoven hlavním motivačním elementem pro odvádění kvalitního a kvalifikovaného pracovního výkonu**. Z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci vyplývá, že jsou s nabídkou odborného vzdělávání poměrně spokojeni, nicméně výrazně pozitivního hodnocení vzdělávacích aktivit se respondenti zdrželi. Pokud mohu generalizovat, je patrné, že **zaměstnanci vzdělávání nepovažují za hlavní motivační faktor kvalitního výkonu svého zaměstnání**. Z výzkumné části na straně zaměstnavatelů byla ale patrná jejich maximální snaha o zajištění kvalitního a propracovaného systému vzdělávání, které by zaměstnance maximálně motivovalo. Snaha zajistit svým pracovníkům kontinuální profesní znalosti a kompetence, které z nich budou činit odborníky v problematice knihovnictví a zajistí jejich vysokou motivaci k odvádění kvalitního výkonu jejich povolání. Knihovny i profesní organizace vynakládají maximální úsilí k zajištění vysoké profesionality oboru, z jejich aktivit je patrná maximální snaha o čerpání finančních prostředků na vzdělávací aktivity z grantů a dotací např. Ministerstva kultury či evropských sociálních fondů. Zaměstnancům se snaží kompenzovat nižší finanční ohodnocení oproti veřejnému sektoru a závislost na mzdové politice státu (služební zákon o mzdách státních zaměstnanců).

Z výzkumu lze také učinit závěr, že zaměstnavatelé nedostatečně informují a nepropagují u svých zaměstnanců výhody a benefity, které jim dávají k dispozici. Během výzkumu jsem byla konfrontována se skutečností, že poměrně velký počet zaměstnanců není informován, že je jim poskytována nadstandardní výhoda ve formě dovolené navíc (5 týdnů dovolené ve srovnání s 4 týdny dovolené, které jsou zákonem stanovené), v rámci nezávazných rozhovorů při distribuci dotazníků jsem také zjistila skutečnost, že někteří zaměstnanci považují účast na kurzech, školeních a vzdělávání jako takové za „nepříjemnou povinnost“, ke které je zaměstnavatel ze své autoritativní pozice nutí. Z nezávazné konverzace také vyplynulo, že je zastoupen poměrně velký počet těch zaměstnanců, pro které je motivací pro práci v knihovně především touha a snaha uniknout ze soukromého sektoru, ve kterém je na zaměstnance kladena velká míra zodpovědnosti, úkolů a míra stresu dosahuje

pro ně neúnosné hranice. Toto zjištění jsem při neformální konzultaci diskutovala s vedoucími pracovníky knihoven, jež byly zapojeny do výzkumu, a bylo mi na základě jejich profesních zkušeností potvrzeno.

Na základě svého výzkumu a jeho výsledků ve vztahu k vzdělávání jako zásadnímu dílčímu faktoru motivace zaměstnanců knihoven doporučuji zaměstnavatelům především rozsáhlejší a lepší propagaci vzdělávacích programů a v rámci možností aktivní zapojení zaměstnanců do jejich tvorby. Dále také konání průzkumů spokojenosti ve vztahu k vzdělávání, na jejichž základě by mohlo dojít k úpravě vzdělávací strategie, struktury kurzů a jejich náplně, efektivnějšího zacílení na vzdělávací potřeby zaměstnanců, apod. Zaměstnancům by měla být možnost vzdělávání prezentována jako benefit, investice knihovny do nich samotných a jejich rozvoje a podpory jejich motivace. Knihovny by měly ve větší míře propagovat snahu o zajištění vysokých profesionálních standardů svých pracovních týmů a jednotlivců formou profesního vzdělávání. Knihovníci si musejí být více vědomi snahy svých zaměstnavatelů o kompenzaci jejich mezd ve smyslu poskytování nadstandardních výhod (dovolená navíc, apod.) a také komplexního a propracovaného systému vzdělávání, který jim v dlouhodobém horizontu zajišťuje například aktuální odborné znalosti, orientaci v oboru a knihovnické problematice, znalosti práce s výpočetní technikou a jazykový rozvoj. Měli by si být také vědomi faktu, že systém vzdělávání poskytovaný zaměstnavateli z řad knihoven je ve srovnání se soukromým sektorem daleko lépe propracován a nabízí daleko větší možnosti. Společnosti podnikající v soukromé sféře totiž především v poslední době daleko méně investují do lidského kapitálu v oblasti vzdělávání a motivace.

## Seznam literatury

- ADAIR, John. *100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi*. Vyd. 1. Brno : CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0529-6.
- ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- AZIAGBA, Philip Chime. Staff Development as Motivation for Paraprofessionals : A Case Study in Southern Nigeria. *Chinese Librarianship*. 2009 [cit. 2010-07-24], issue 27, s. 1. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://web.ebscohost.com>>. ISSN 1089-4667.
- BADU, Edwin Ellis. Employee motivation in university libraries in Ghana : a comparative analysis. *Information Development*. 2005, vol. 21, no. 1., s. 38-46. ISSN 0266-6669.
- BASSETT-JONES, Nigel; LLOYD, Geoffrey C. Does Herzberg's motivation theory have staying power?. *Journal of Management Development*. 2005, vol. 24, issue 10, s. 929-943. ISSN 0262-1711.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno : Computer Press, 2003. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BOARDMAN, Craig; SUNDQUIST, Eric. Toward understanding work motivation : Worker attitudes and the perception of effective public service. *The American Review of Public Administration*. 2009 [cit. 2010-08-02], vol. 39, issue 5, s. 519-535. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://arp.sagepub.com>>. ISSN 0275-0740.
- BÚGELOVÁ, T. *Manažment pracovnej motivácie*. Psychologie v ekonomické praxi. 2006, roč. 41, č. 1/2, s. 90-91. ISSN 0033-300X.
- BUCH, Kim. Managing the Human Side of Change. *Library Administration and Management*. 1997, vol. 11, no. 3, s. 147-51. ISSN 0888-4463.

- BURR, Renu. Self-management efficacy as a mediator of the relation between job design and employee motivation. *Human Performance*. 2001 [cit. 2010-07-23], vol. 14, issue 1, s. 27-44. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://web.ebscohost.com>>. ISSN 0895-9285.
- CARLISLE, Ysanne M.; MANNING, David J. The concept of ideology and work motivation. *Organization Studies*. 1994 [cit. 2010-08-02], vol. 15, issue 5, 683-703. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://web.ebscohost.com>>. ISSN 0170-8406.
- CARLSON, Dawn S. et al. Training motivation in organizations : An analysis of individual-level antecedents. *Journal of Managerial Issues*. 2000 [cit. 2010-07-24], vol. 12, issue 3, s. 271-287. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://web.ebscohost.com>>. ISSN 1045-3695.
- CLAES, Rita; HEYMANS, Mieke. HR professionals' views on work motivation and retention of older workers : A focus group study. *The Career Development International*. 2008, vol. 13, issue 2, s. 95-111. ISSN 1362-0436.
- CONSTANTINO, Constantia. Recruiting, Training and Motivating Student Assistants in Academic Libraries. *Catholic Library World*. 1998, vol. 69, no. 2, s. 20-23. ISSN 0008-820X.
- CRUZ, Natalia Martín; PÉREZ, Víctor Martín; CANTERO, Celina Trevilla. The influence of employee motivation on knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*. 2009, vol 13. no. 6, s. 478-490. ISSN 1367-3270.
- DAVIS, Sue. A morale imperative. *American Libraries*. 2006 [cit. 2010-07-23], vol. 37, no. 8, s. 41. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://web.ebscohost.com>>. ISSN 0002-9769.
- DeLON, Barbara A. Keeping Plateaued Performers Motivated. *Library Administration & Management*. 1993, vol. 7, no. 1, s. 13-16. ISSN 0888-4463.
- DeVOE, Sanford E.; IYENGAR Sheena S. Managers' theories of subordinates : A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2004 [cit.



2010-07-10], vol. 93, issue 1, s. 47-61. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://www.sciencedirect.com>>. ISSN 0749-5978.

- DUCHÁČEK, Ludvík. Komplexní teorie motivace. *Moderní řízení*. 2004 [cit. 2010-07-20], roč. 39, č. 6, s. 50-51. Dostupný z WWW: <[http://vyhledavani.ihned.cz/109-14483770-on-Komplexn%ED+teorie+motivace-M00000\\_d-4b](http://vyhledavani.ihned.cz/109-14483770-on-Komplexn%ED+teorie+motivace-M00000_d-4b)>. ISSN 0026-8720.
- DYSVIK, Anders; KUYAAS, Bård. The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*. 2008 [cit. 2010-08-05], vol. 12, issue 3, s. 138-157. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://web.ebscohost.com>>. ISSN 1360-3736.
- EARNEY, Sally; MARTINS, Ana. Job Rotation at Cardiff University Library Service : A Pilot Study. *Journal of Librarianship and Information Science*. 2009, vol. 41 no. 4, s. 213-226. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://lis.sagepub.com>>. ISSN 0961-0006.
- ELDING, Darren J.; TOBIAS, Andrew M.; WALKER, David S. Towards a unified model of employee motivation. *Strategic Change*. 2006 [cit. 2010-07-02], vol. 15, issue 6, s. 295-304. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://web.ebscohost.com>>. ISSN 1086-1718.
- EVANGELU, Jaroslava Ester. *111 her pro motivaci a rozvoj týmů*. Praha : Grada, 2009. 155 s. ISBN 978-80-247-2826-1.
- FAIRWEATHER, Alan M. *Jak být motivujícím manažerem*. Praha : Grada, 2009. 187 s. ISBN 978-80-247-3002-8.
- FARMER, Steven; SEERS, Anson. Time enough to work : Employee motivation and entrainment in the workplace. *Time & Society*. 2004 [cit. 2010-07-02], vol. 13, issue 2-3, s. 265-284. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://tas.sagepub.com>>. ISSN 0961-463X.
- GAGNEO, Marylène et al. A temporal analysis of the relation between organisational commitment and work motivation. *Psychologica Belgica*. 2008, vol. 48, issue 2-3, s. 219-241. ISSN 0033-2879.

- GARAVAN, Thomas N.; McGUIRE, David; O'DONNELL, David. Exploring Human Resource Development : A Levels of Analysis Approach. *Human Resource Development Review*. 2004, vol. 3, no. 4, s. 417-441. ISSN 1534-4843.
- GOSINE-BOODOO, Meerabai; McNISH, Mark. Pursuing CPD in the Caribbean : Individual Quest versus Organizational Goal. *Journal of Librarianship and Information Science*. 2009 [cit. 2010-07-20], vol. 41, no. 4, s. 203-211. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://web.ebscohost.com>>. ISSN 0961-0006.
- GRANT, Adam M. Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*. 2008 [cit. 2010-07-18], vol. 93, issue 1, s. 48-58. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://web.ebscohost.com>>. ISSN 0021-9010.
- GREEN, Jamie; CHIVERS, Barbara; MYNOTT, Glen. In the librarian's chair : an analysis of factors which influence the motivation of library staff and contribute to the effective delivery of services. *Library Review*. 2000 [cit. 2010-08-03], vol. 49, issue 8, s. 380. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://web.ebscohost.com>>. ISSN 0024-2535.
- GREEN, Thad. *Motivation management : Fueling performance by discovering what people believe about themselves and their organizations*. Palo Alto : Davies-Black Publishing, 2000. 268 s. ISBN 0-89106-143-6.
- GRUBER, David. *Chytrí pracují, kde chtějí*. Praha : Alfa Publishing, 2005. 133 s. ISBN 80-86851-26-5.
- GUPTA, Dinesh K.; JAMBHEYKAR, Ashok. Which Way Do You Want To Serve Your Customers?. *Information Outlook*. 2002 [cit. 2010-08-02], vol. 6, no. 7, s. 30-32. Dostupný z WWW: <<http://www.sla.org/content/Shop/Information/infoonline/2002/jul02/gupta.cfm>>. ISSN 1091-0808.
- HERTEL, Guido; WITTCHEN, Marion. Work Motivation. In CHMIEL, Nik (ed.). *An introduction to work and organizational psychology : A European perspective (2nd ed.)*. Malden : Blackwell Publishing, 2008, s. 29-55.

- HOUKES, Inge et al. Personality, work characteristics and employee well-being : A longitudinal analysis of additive and moderating effects. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2003 [cit. 2010-07-14], vol. 8, issue 1, s. 20-38. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://web.ebscohost.com>>. ISSN 1076-8998.
- HOUKES, Inge et al. Work and individual determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion, and turnover intention : A multi-sample analysis. *International Journal of Stress Management*. 2001, vol. 8, issue 4, s. 257-283. ISSN 1072-5245.
- HOUŠKOVÁ, Zlata. Perspektivy kontinuálního vzdělávání knihovníků. In: *Knihovny současnosti 2002*. Brno : Sdružení knihoven ČR, 2002, s. 329-333. ISBN 80-86249-18-2.
- HOUŠKOVÁ, Zlata; BURGETOVÁ, Jarmila. Chceme vědět, jak jsme kompetentní? In *INFORUM 2007: 13. ročník konference o profesionálních informačních zdrojích*, 22. – 24.5.2007. Praha : Albertina icome Praha, 2007. ISSN 1801-2213.
- CHALOVSKY, Neal; KRISHNA, Vijay. Meaningfulness, commitment, and engagement : The intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in Developing Human Resources*. 2009 [cit. 2010-07-24], vol. 11, issue 2, s. 189-203. Dostupný také komerčně z WWW: < <http://adh.sagepub.com>>. ISSN 1523-4223.
- CHEN, Gilad; GOGUS, Celile Itir. Motivation in and of work teams : A multilevel perspective. In *Work motivation : Past, present, and future*. New York : Routledge/Taylor & Francis Group, 2008, s. 285-317.
- IGALENS, Jacques; ROUSSEL, Patrice. A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*. 1999 [cit. 2010-07-23], vol. 20, issue 7, 1003-1025. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://web.ebscohost.com>>. ISSN 0894-3796.
- KAPLAN, Avi; MAEHR, Martin L. The Contributions and Prospects of Goal Orientation Theory. *Educational Psychology Review*. 2007 [cit. 2010-07-20], vol. 19, no. 2, s. 141-184. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://www.springerlink.com>>. ISSN 1040-726X.

- KAPOUN, Jan. Abraham Maslow : Motivace a osobnost. *Moderní řízení*. 2010 [cit. 2010-07-12], roč. 45, č. 1, s. 70-73. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz>>. ISSN 0026-8720.
- KATT, James A.; CONDLY, Steven J. A Preliminary Study of Classroom Motivators and De-Motivators from a Motivation-Hygiene Perspective. *Communication Education*. 2009 [cit. 2010-07-12], vol. 58, no. 2, s. 213-234. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://www.informaworld.com>>. ISSN 0363-4523.
- KATZELL, Raymond A.; THOMPSON, Donna E. Work motivation : Theory and practice. *American Psychologist*. 1990 [cit. 2010-07-24], vol. 45, issue 2, s. 144-153. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://web.ebscohost.com>>. ISSN 0003-066X.
- KAUFMAN, Paula T. Professional Diversity in Libraries. *Library Trends*. 1992, vol. 41, no. 2, s. 214-30. ISSN 0024-2594.
- KLOSE, Laurie McGarry. Understanding and Fostering Achievement Motivation. *Principal Leadership*. 2008, vol. 9, no. 4, s. 12-16. ISSN 1529-8957.
- KOHOUTEK, R. Dotazník jako průzkumná metoda. *Psychologie v teorii a praxi* [online]. c2010 [cit. 2010-07-24]. Dostupný z WWW: <<http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>>.
- KOLMAN, Luděk et al. Pojednání o vlivech na koncipování a vývoj teorií motivace pracovní činnosti. *Československá psychologie*. 2009, roč. 53, č. 6, s. 618-629. ISSN 0009-062X.
- KOOIJ, Dorien et al. Older workers' motivation to continue to work : Five meanings of age : A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*. 2008, vol. 23, issue 4, s. 364-394. ISSN 0268-3946.
- KORMAN, Abraham A. Self-enhancement and self-protection : Toward a theory of work motivation. In EREZ, Miriam (ed.). *Work motivation in the context of a globalizing economy*. Mahwah : Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2001, s. 121-130.

- KROTH, Michael. Maslow-Move Aside! A Heuristical Motivation Model for Leaders in Career and Technical Education. *Journal of Industrial Teacher Education*. 2007 [cit. 2010-07-24], vol. 44, no. 2, s. 5-36. Dostupný z WWW: <<http://www.eric.ed.gov>>. ISSN 0022-1864.
- KUVAAS, Bård. Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*. 2006 [cit. 2010-08-02], vol. 17, issue 3, s. 504-522. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://web.ebscohost.com>>. ISSN 0958-5192.
- LATHAM, Gary P.; PINDER, Craig C. Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*. 2005 [cit. 2010-08-03], vol. 56, s. 485-516. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://web.ebscohost.com>>. ISSN 0066-4308.
- LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 162 s. ISBN 978-80-247-2445-4.
- LINE, Maurice B.; KINNELL, Margaret. Human Resource Management in Library and Information Services. *Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)*. 1993, vol. 28, s. 317-59. ISSN 0066-4200.
- MAKHAMRECH, Muhsen. Factors affecting employee motivation in Jordan. *Dirasat*. 1990, vol. 17, issue 2-A, s. 7-23. ISSN 0255-8033.
- MALIKOW, Max. Staying Motivated and Avoiding Burnout. *Kappa Delta Pi Record*. 2007, vol. 43, no. 3, s. 117-121. ISSN 0022-8958.
- MALLAIAH, T. Y.; YADAPADITHAYA, P. S. Intrinsic Motivation of Librarians in University Libraries in Karnataka. *Journal of Library & Information Technology*. 2009, vol. 29, no. 3, s. 36-42. ISSN 0974-0643.
- MANI, Bonnie G. Performance appraisal systems, productivity, and motivation : A case study. *Public Personnel Management*. 2002 [cit. 2010-08-02], vol. 32, issue 2, s. 141-159. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://web.ebscohost.com>>. ISSN 0091-0260.

- MANOLOPOULOS, Dimitris. An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*. 2008, vol. 30, issue 1, s. 63-85. ISSN 0142-5455.
- MARTIN, Andrew J. Motivation and Engagement in the Workplace : Examining a Multidimensional Framework and Instrument from a Measurement and Evaluation Perspective. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*. 2009 [cit. 2010-07-22], vol. 41, no. 4, s. 223. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://mec.sagepub.com>>. ISSN 0748-1756.
- MARTIN, Andrew J.; DOWSON, Martin. Interpersonal Relationships, Motivation, Engagement, and Achievement : Yields for Theory, Current Issues, and Educational Practice. *Review of Educational Research*. 2009 [cit. 2010-07-23], vol. 79, no. 1, s. 327-365. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://rer.sagepub.com>>. ISSN 0034-6543.
- MARTIN, Brian. Research Productivity : Some Paths Less Travelled. *Australian Universities Review*. 2009 [cit. 2010-07-19], vol. 51, no. 1, s. 14-20. Dostupný z WWW: <<http://www.eric.ed.gov> >. ISSN 0818-8068.
- *Městská knihovna v Praze* [online]. c2009 [cit. 2010-07-23]. O nás. Dostupné z WWW: <<http://www.mlp.cz/menustr.php?pol=2>>.
- Městská knihovna v Praze. *Výroční zpráva Městské knihovny v Praze za rok 2008*. Vyd. 1. Praha : Městská knihovna v Praze, 2009. 40 s. ISBN 978-80-85041-03-3.
- MEYER, John P.; BECKER, Thomas E.; VANDENBERGE, Christian. Employee Commitment and Motivation : A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*. 2004 [cit. 2010-07-24], vol. 89, issue 6, s. 991-1007. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://web.ebscohost.com>>. ISSN 0021-9010.
- MICHAELSON, Christopher. Dialogue. *The Academy of Management Review*. 2005 [cit. 2010-07-12], vol. 30, issue 2, s. 235-238. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://web.ebscohost.com>>. ISSN 0363-7425.

- MILLARD, Donna M. Why do we stay? Survey of long-term academic librarians in Canada. *Portal : Libraries and the Academy*. 2003, vol. 3, no. 1, s. 99-111. ISSN 1531-2542.
- MILLER, Faye. Research Information Needs of Public Policy Oriented Researchers at a Regional University : Issues Emerging from a Pilot Study. *Australian Academic & Research Libraries*. 2008, vol. 39, no. 4, s. 253-268. ISSN 0004-8623.
- MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
- MONTANA, Patrik J.; LENAGHAN, Janet A. What Motivates and Matters Most to Generations X and Y. *Journal of Career Planning & Employment*. 1999, vol. 59, no. 4, s. 27-30. ISSN 0884-5352.
- *Národní technická knihovna* [online]. c2006-2010 [cit. 2010-07-23]. O nás. Dostupné z WWW: <<http://www.techlib.cz/cs/58-o-nas/>>.
- NELSON, Bob. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Hodkovičky [Praha] : Pragma, 2009. 201 s. ISBN 978-80-7205-776-4.
- PATTERSON, Linda. The Face of the Library. *Library Journal*. 2004 [cit. 2010-07-24], vol. 129, issue 3, s. 42-43. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://web.ebscohost.com>>. ISSN 0363-0277.
- PELLETIER, Luc G.; VALLERAND, Robert J. Supervisors' beliefs and subordinates' intrinsic motivation : A behavioral confirmation analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1996 [cit. 2010-07-19], vol. 71, issue 2, s. 331-340. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://web.ebscohost.com>>. ISSN 0022-3514.
- PERRY, James L.; MESCH, Debra; PAARLBERG, Laurie. Motivating employees in a new governance era : The performance paradigm revisited. *Public Administration Review*. 2006 [cit. 2010-07-19], vol. 66, issue 4, s. 505-514. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://web.ebscohost.com>>. ISSN 0033-3352.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- PORS, N. O.; JOHANNSEN, C. G. Job satisfaction and motivational strategies among library directors. *New Library World*. 2002 [cit. 2010-07-19], vol. 103, no. 1177, s. 199-208. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://proquest.umi.com>>. ISSN 0307-4803.
- RANDEL, Amy E.; RANFT, Annette L. Motivations to maintain social ties with coworkers : The moderating role of turnover intentions on information exchange. *Group & Organization Management*. 2007 [cit. 2010-07-19], vol. 32, issue 2, s. 208-232. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://gom.sagepub.com>>. ISSN 1059-6011.
- REMEDIOS, Richard; BOREHAM, Nick. Organisational Learning and Employees' Intrinsic Motivation. *Journal of Education and Work*. 2004 [cit. 2010-07-09], vol. 17, issue 2, s. 219-235. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://web.ebscohost.com>>. ISSN 1363-9080.
- ROWLEY, Jennifer. Motivation of staff in libraries. *Library Management*. 1996 [cit. 2010-07-10], vol. 17, issue 5/6, s. 31. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://web.ebscohost.com>>. ISSN 0143-5124.
- ROWOLD, James. The impact of personality on training-related aspects of motivation : Test of a longitudinal model. *Human Resource Development Quarterly*. 2007 [cit. 2010-07-24], vol. 18, issue 1, s. 9-31. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://web.ebscohost.com>>. ISSN 1044-8004.
- SHINNAR, Rachel S.; YOUNG, Cheri A.; MEANA, Marta. The Motivations for and Outcomes of Employee Referrals. *Journal of Business and Psychology*. 2004 [cit. 2010-07-12], vol. 19, issue 2, s. 271-283. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://web.ebscohost.com>>. ISSN 0889-3268.
- SINETAR, Marsha. *Dělej, co máš rád, a peníze přijdou samy*. Praha : Pragma, 1996. 190 s. ISBN 80-7205-002-8.



- SMITH, Duncan; BURGIN, Robert. The Motivations of Professional and Paraprofessional Librarians for Participating in Continuing Education Programs. *Library and Information Science Research*. 1991 [cit. 2010-07-23], vol. 13, no. 4, s. 405-29. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://cat.inist.fr>>. ISSN 0740-8188.
- STEERS, Richard M.; MOWDAY, Richard T.; SHAPIRO, Debra L. Introduction to special topic forum : The future of work motivation theory. *The Academy of Management Review*. 2004 [cit. 2010-07-18], vol. 29, issue 3, s. 379-387. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://web.ebscohost.com>>. ISSN 0363-7425.
- Svaz knihovníků a informačních pracovníků České republiky [online]. c2010 [cit. 2010-07-23]. Historie a poslání SKIP. Dostupné z WWW: <<http://skip.nkp.cz/CoPosl.htm>>.
- Svaz knihovníků a informačních pracovníků České republiky [online]. c2010 [cit. 2010-07-23]. Výroční zpráva 2009. Dostupné z WWW: <<http://skip.nkp.cz/VyrZpr02/VYRZPR2009.pdf>>.
- TAKAHASHI, Kiyoshi. Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees. *The Career Development International*. 2006, vol. 11, issue 3, s. 193-203. ISSN 1362-0436.
- THILL, E. Autonomie ou contrôle dans les organisations : Une analyse intégrative de théories de la motivation = Autonomy or control in organization : An integrative approach of motivation theory. *Le Travail Humain : A Bilingual and Multi-Disciplinary Journal in Human Factors*. 1991, vol. 54, issue 2, s. 129-149. ISSN 0041-1868.
- TOPPER, Elisa F. Keeping staff motivated in tough times. *New Library World*. 2009 [cit. 2010-07-12], vol. 110, issue 7/8, s. 385-387. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://web.ebscohost.com>>. ISSN 0307-4803.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

- UGAH, Akobundu Dike. Motivation and Productivity in the Library. *Library Philosophy & Practice*. 2008 [cit. 2010-07-24], vol. 10, isme 2, s. 1-6. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://web.ebscohost.com>>. ISSN 1522-0222.
- VODÁK, Josef.; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- WANG, Greg J.; WANG, Jia. Toward a Theory of Human Resource Development Learning Participation. *Human Resource Development Review*. 2004 [cit. 2010-07-24], vol. 3, no. 4, s. 326-353. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://hrd.sagepub.com>>. ISSN 1534-4843.
- WEBB, Kerry. Motivating Peak Performance : Leadership Behaviors That Stimulate Employee Motivation and Performance. *Christian Higher Education*. 2007 [cit. 2010-07-20], vol. 6, no. 1, s. 53-71. Dostupný také komerčně z WWW: <<http://www.informaworld.com>>. ISSN 1536-3759.
- WHEELER, Anthony R. Examining the motivation process of temporary employees : A holistic model and research framework. *Journal of Managerial Psychology*. 2001, vol. 16, issue 5, s. ISSN 0268-3946.

## **Přílohy**

Příloha č. 1 - Dotazníkové šetření - motivace zaměstnanců knihoven .....	75
Příloha č. 2 - NTK - strukturovaný rozhovor.....	77
Příloha č. 3 - MKP - strukturovaný rozhovor .....	81
Příloha č. 4 - SKIP - strukturovaný rozhovor .....	85

## Příloha č. 1 - Dotazníkové šetření - motivace zaměstnanců knihoven

1. Jak hodnotíte nabídku benefitů, které Vám zaměstnavatel poskytuje?
  - a) s nabídkou jsem maximálně spokojen(a)
  - b) s nabídkou jsem velice spokojen(a)
  - c) s nabídkou jsem spokojen(a)
  - d) nabídka mi vyhovuje jen částečně
  - e) nabídka je nedostatečná
2. Ohodnoťte prosím následující benefity zaškrtnutím. (1 – výborný, 2 – velmi dobrý, 3 – dobrý, 4 – dostatečný, 5 – nedostatečný, 6 – nevyužívám, N – zaměstnavatel mi tento benefit nenabízí)

	1	2	3	4	5	6	N
stravenky							
vzdělávací kurzy							
dovolená navíc							
příspěvky na penz. poj.							
příspěvky na kulturní akce							
jiný - .....							

3. Sledujete a využíváte možnosti profesního vzdělávání, které Vám zaměstnavatel poskytuje?
  - a) sleduji a využívám
  - b) sleduji, ale nevyužívám
  - c) nesleduji a nevyužívám
4. Kolika vzdělávacích kurzů se ročně průměrně účastníte?
  - a) 7 a více
  - b) 5-6
  - c) 3-4
  - d) 1-2
  - e) žádného
5. Kolika vzdělávacích kurzů jste se zúčastnil (a) v roce 2009?
  - a) 7 a více
  - b) 5-6
  - c) 3-4
  - d) 1-2
  - e) žádného

6. Jak hodnotíte nabídku vzdělávacích kurzů v rámci profesního vzdělávání, které Vám zaměstnavatel nabízí?
- a) nabídka mne maximálně uspokojuje
  - b) nabídka mne velice uspokojuje
  - c) nabídka mne uspokojuje
  - d) nabídka mne uspokojuje pouze částečně
  - e) nabídka mne neuspokojuje

Pohlaví:

žena

muž

Věk:

18 – 24

25 – 31

32 – 39

40 a více

## **Příloha č. 2 - NTK - strukturovaný rozhovor**

Strukturovaný rozhovor s PhDr. Zdenkou Kloučkovou z referátu vzdělávání Národní technické knihovny ve vztahu k profesnímu vzdělávání zaměstnanců a jeho vlivu na jejich pracovní motivaci se uskutečnil 2. 7. 2010.

### **1.) Jakým způsobem je realizováno profesní vzdělávání pro zaměstnance ze strany knihovny?**

Jedním ze způsobu je zadávání poptávky na školení pro přímé podřízené ze strany vedoucích odborných úseků. Nadřízení sdělují vzdělávacímu úseku novinky ve svém oddělení a z nich plynoucí požadavky na školení a jejich zařízení. Knihovna (resp. Pověření zaměstnanci) provádí analýzu vzdělávacích potřeb a na ni navazující tvorbu vzdělávacích programů. Úsek vzdělávání má na starosti kompletní realizaci školení včetně administrativy. NTK interně realizuje školení „Knihovnické informační pondělky“. Toto školení se koná každé pondělí, účastníkům jsou zprostředkovány informace o knihovně, spolupráci jednotlivých úseků v rámci knihovny, apod. Školení má za cíl také podporu týmové práce, jsou na něm představováni noví zaměstnanci. Knihovna velice dbá na informovanost zaměstnanců ve vztahu k dění v NTK (PR<sup>7</sup> pro interní veřejnost). Knihovna organizuje také tzv. „pracovní kolečka“ – cílem je poznání práce na ostatních odděleních. Ve vztahu k vzdělávání je dobrá spolupráce vedoucích odborných úseků s referátem vzdělávání. Vedoucí jsou informováni, jaké jsou možnosti vzdělávání a referát se jim vždy snaží maximálně vyjít vstříc. Školení, kurzy a další vzdělávací akce jsou realizovány buď s pomocí interních lektorů, nebo s pomocí externích firem.

### **2.) Můžete mi prosím popsat činnost pověřeného zaměstnance, jehož kompetencí je vzdělávání zaměstnanců?**

Jde o tvorbu vzdělávacích plánů, také o organizaci vzdělávání pro odbornou knihovnickou veřejnost. Déle starost o realizaci školení v rámci VISK 2 pro pracovníky

---

<sup>7</sup> PR – public relations. Tento termín popisuje vztah s veřejností (jde především o rovinu komunikace, sdělování informací, tiskových zpráv, apod.). V tomto případě jde o komunikaci s interní veřejností (zaměstnanci).

z veřejných knihoven. Jde o realizaci kurzů ECDL<sup>8</sup> v navazující úrovni, tedy expertní kurzy, obsahem výuky je např. Open Office, Access, HTML, Java. Součástí mojí práce je také podávání žádostí o granty v programu VISK 2. Dále jde o administraci školení, komunikaci s lektory, kompletní administraci pracovně právních dokumentů s lektory a interní vzdělávání zaměstnanců. Mám na starosti také správu webu – přihlášky na kurzy, prezenční listiny. K mojí práci patří také koordinace a iniciativa u dalších knihovnických akcí a školení, iniciativa při organizaci a tvorbě plánů kurzů a kompletní péče o Rekvalifikační knihovnický kurz (RKK NTK), který je akreditován Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a je realizován pro odbornou veřejnost a pracovníky knihoven. Pak také vyřizují žádosti o granty z evropských fondů, připravuji nové vzdělávací projekty, vyhledávám nové metody pro školení.

### **3.) Jaká je motivační strategie knihovny ve vztahu k zaměstnancům?**

Především je to interní informovanost, tvorba firemní strategie, snaha o vysokou motivovanost zaměstnanců, sounáležitost, snaha o konání výjezdů a team buildingů. Snažíme se také o co největší profesionalitu, a proto zaměstnancům poskytujeme poměrně velkou nabídku školení. Dochází také k péči o zaměstnance ze strany vedoucích, rozvíjíme jejich sociálních kompetence a také manažerské dovednosti. V NTK má také tradici předávání znalostí ze strany seniorních zaměstnanců. Zaměstnancům se dostává vlídného zacházení, mají příjemné pracovní zázemí, profesionální vzdělávání, možnost flexibilní pracovní doby, stravenky. Je zde také možnost seberealizace v rámci přispívání do interního časopisu.

### **4.) Jaký je záměr zaměstnavatele při organizaci vzdělávání pro zaměstnance? Je vzdělávání součástí motivační strategie?**

Ano, je součástí motivační strategie. Snažíme se o co největší profesionalitu zaměstnanců.

### **5.) Je pevně stanovený seznam kurzů, na které se mohou zaměstnanci přihlásit? Pokud ano, mohou navrhnout i jiné odborné kurzy k doplnění stávající nabídky?**

---

<sup>8</sup> EDCL – European Computer Driving Licence. Jde o evropský standard v dovednostech práce s informačními a komunikačními technologiemi (ICT).

Seznam kurzů pevně stanoven není, zaměstnanci či jejich nadřízení mohou kurzy navrhovat sami. Kurzů je dostatek, mohou být realizovány téměř všechny požadované.

**6.) Vybírají si zaměstnanci odborné kurzy sami (např. pracují s vlastním budgetem)?**

Do určité míry - zaměstnanec žádá svého nadřízeného o schválení. Následně veškerou administrativu a realizaci organizuje referát vzdělávání.

**7.) Jsou zaměstnanci s rozsahem nabídky vzdělávacích aktivit spokojeni?**

Ano, ze strany NTK je maximální snaha o realizaci všech požadovaných školení a vzdělávacích akcí.

**8.) Jakým způsobem je ověřováno, zda jsou zaměstnanci s nabídkou odborného vzdělávání spokojeni?**

Ověřování probíhá ověřením převedení znalostí do praxe. Občas pořádáme ankety nebo žádáme zpětnou vazbu po konání kurzu.

**9.) Jaká je zpětná vazba zaměstnanců na nabízené kurzy?**

Pozitivní. Zaměstnanci mají zpětnou vazbu sami na sebe.

**10.) V jaké míře zaměstnanci možnost odborného vzdělávání využívají?**

Zájem je, vzdělávací kurzy jsou vždy saturovány.

**11.) Využíváte nabídek školení ze strany SKIP?**

Ano, hodně. Spolupráce funguje dobře.

**12.) Jakým způsobem spolupráce se SKIP funguje?**

Knihovny společně v rámci SKIP předkládají žádosti o granty Ministerstvu kultury – např. Knihovna 21. století, VISK 2, apod. SKIP podá žádost za celou organizaci na ministerstvo. Sdružené knihovny v rámci SKIP po obdržení dotace kurzy z žádosti realizují. Typy školení, počty školených, apod. jsou již v žádosti. SKIP také pořádá se zástupci knihoven, kteří jsou jeho členy, schůzky, na kterých jsou požadavky a potřeby na vzdělávání řešeny.



**13.) Je objem finančních prostředků/množství kurzů a vzdělávacích aktivit dostačující ve vztahu k požadavkům a potřebám zaměstnanců?**

Není, peněžní obnos bohužel není dostatečný.

**14.) Jakým způsobem je další profesní vzdělávání zaměstnancům propagováno?**

Informace o vzdělávání jsou vyvěšeny na Intranetu, zaměstnanci jsou také informováni od svých nadřízených a dostávají hromadné informační e-maily.

**15.) Je požadována finanční spoluúčast zaměstnanců za účast na školeních?**

Pouze na rekvalifikačním knihovnickém kurzu. Knihovna ale může dotovat až 75% ceny kurzu.

**16.) Jsou zaměstnanci finančně či jinak ohodnocováni za jejich snahu o další profesní vzdělávání?**

Ne, nejsou.

**17.) Cítí se dle vašeho názoru zaměstnanci díky nabídce profesního vzdělávání více motivováni ke kvalitnímu pracovnímu výkonu?**

Ano, je to po nich i požadováno. Vzdělávání má mít efekt na motivaci.

**18.) Odráží se profesní vzdělávání v motivaci zaměstnance a jeho profesním výkonu?**

Ano, myslím si, že ano.

**19.) Chápou dle vašeho názoru zaměstnanci profesní vzdělávání jako benefit?**

Většina chápe vzdělávání jako benefit a oceňuje ho.

## **Příloha č. 3 - MKP - strukturovaný rozhovor**

Strukturovaný rozhovor s PhDr. Josefem Strakou z referátu vzdělávání Městské knihovny v Praze ve vztahu k profesnímu vzdělávání zaměstnanců a jeho vlivu na jejich pracovní motivaci se uskutečnil 8. 7. 2010.

### **1.) Jakým způsobem je realizováno profesní vzdělávání pro zaměstnance ze strany knihovny?**

Jde o tvorbu strategie vzdělávání – koncept, návaznost. Kurzy se zaměřením na práci s technologiemi, literární vzdělávání. Adaptační program pro nové zaměstnance - seznámení s pozicí, s knihovnou, dlouhodobé vzdělávání. Snaha o dlouhodobou koncepci. Zaměstnanci nabízíme školení od nástupu. V průběhu kariéry další vzdělávání, možnost kariérního posunu. Jde o benefit – zaměstnancům zajišťujeme odbornou vzdělanost, rozšiřování obzorů. Je vytvořena koncepce programu vzdělávání. V rámci něj ucelený systém literárního vzdělávání, školení na intranet, apod. Není však dotažen adaptační program.

### **2.) Můžete mi prosím popsat činnost pověřeného zaměstnance, jehož kompetencí je vzdělávání zaměstnanců?**

Jde o vytváření koncepce vzdělávání, návaznosti vzdělávání. Některá školení jsou realizována z interních zdrojů, některá za pomoci externích lektorů. V mojí kompetenci je jednání s lektory, spolupráce s širokou paletou školitelů, domlouvání přednášek, jednání s agenturami (profesní vzdělávání, metodiky), celková organizace školení a zajišťování kompletního servisu. Dále vstupní školení, starost o rozpočet, komunikace s odděleními, které chtějí školení. Sběr požadavků na školení, jejich analýza. Mám na starosti také plány řízení pracovního výkonu – vedoucí poboček nahlašují školení pro zaměstnance na další rok (do konce března). Následně je připraven propracovaný plán na školení ve vztahu na řízení pracovního výkonu. Zveřejňování kurzů na Intranetu, administrace vzdělávací sekce na Intranetu, tvorba sylabů, příprava školicích místností, techniky. Starost o čerpání VISK 2, podíl na tvorbě žádostí v rámci tohoto programu. Reporting kanceláři ředitele.

### **3.) Jaká je motivační strategie knihovny ve vztahu k zaměstnancům?**

Starost o profesní vzdělávání, rozvoj. Motivování k větší profesionalitě, rozšiřování znalostí. Rozvoj a podpora proaktivity a kreativity (podpora kreativních akcí na pobočkách, knihovnické komunity).

**4.) Jaký je záměr zaměstnavatele při organizaci vzdělávání pro zaměstnance? Je vzdělávání součástí motivační strategie?**

Ano, vzdělávání je velkou součástí motivace zaměstnanců.

**5.) Je pevně stanovený seznam kurzů, na které se mohou zaměstnanci přihlásit? Pokud ano, mohou navrhopvat i jiné odborné kurzy k doplnění stávající nabídky?**

Je možnost přihlášení přes Intranet. Na Intranetu jsou sylaby kurzů. Větší měrou přihlašování přes nadřízené a vedoucí. Navrhovat kurzy a vzdělávací akce zaměstnanci mohou.

**6.) Vybírají si zaměstnanci odborné kurzy sami (např. pracují s vlastním budgetem)?**

Ne, nemají vlastní budget. O školení a kurzech rozhodují především jejich nadřízení.

**7.) Jsou zaměstnanci s rozsahem nabídky vzdělávacích aktivit spokojeni?**

Nejsou v plném rozsahu spokojeni, kurzy by mohly být rozmanitější. Požadavek na větší pestrost, dobré lektory a přednášející.

**8.) Jakým způsobem je ověřováno, zda jsou zaměstnanci s nabídkou odborného vzdělávání spokojeni?**

Pomocí dotazníků na zpětnou vazbu (vyplňování na přednáškách). Zaměstnanci mohou také napsat na referát na vzdělávání zpětné vazby, komentáře, podněty nebo sdělit zpětnou vazbu ústně. Zpětné vazby jsou reflektovány.

**9.) Jaká je zpětná vazba zaměstnanců na nabízené kurzy?**

Kurzy využívají, nemohou je však využít vždy (kurzy je možné realizovat pouze v pondělí, kdy je knihovna zavřena). Knihovníci bohužel nemohou stihnout například všechny běhy školení.

**10.) V jaké míře zaměstnanci možnost odborného vzdělávání využívají?**

Je převís poptávky nad nabídkou. Ne vždy lze uspokojit všechny.

**11.) Využíváte nabídek školení ze strany SKIP?**

Účast zaměstnanců MKP na školeních organizovaných SKIP (např. lektorské dovednosti), rekvalifikační kurzy pro knihovníky. Spolupráce je dobrá, maximálně využívána, kurzů by ale mohlo být více.

**12.) Jakým způsobem spolupráce se SKIP funguje?**

Spolupráce dobrá a letitá, komunikace funguje dobře.

**13.) Je objem finančních prostředků/množství kurzů a vzdělávacích aktivit dostačující ve vztahu k požadavkům a potřebám zaměstnanců?**

Není, objem finančních prostředků by měl být větší. Magistrát přislíbil finanční prostředky, k čerpání bohužel nedošlo. Ani Ministerstvo kultury neschválilo grant.

**14.) Jakým způsobem je další profesní vzdělávání zaměstnancům propagováno?**

Na Intranetu, přes vedoucí úseků, prostřednictvím e-mailu.

**15.) Je požadována finanční spoluúčast zaměstnanců za účast na školeních?**

Finanční spoluúčast není vyžadována.

**16.) Jsou zaměstnanci finančně či jinak ohodnocováni za jejich snahu o další profesní vzdělávání?**

Profesní vzdělávání může být součástí osobního ohodnocení na základě řízení pracovního výkonu.

**17.) Cítí se dle vašeho názoru zaměstnanci díky nabídce profesního vzdělávání více motivováni ke kvalitnímu pracovnímu výkonu?**

Motivování určitě jsou. Vzdělávání je vnímáno pozitivně. Záleží také na dlouhodobém konceptu vzdělávání.

**18.) Odráží se profesní vzdělávání v motivaci zaměstnance a jeho profesním výkonu?**

Toto nebylo zjišťováno, je to ale zájmem všech vzdělávacích aktivit. Profesní výkony zaměstnanců mohou ohodnotit jejich přímí nadřízení.

**19.) Chápou dle vašeho názoru zaměstnanci profesní vzdělávání jako benefit?**

Zaměstnanci chápou vzdělávání jako sociální benefit, který je rozvíjí – v profesním i osobním životě.

## **Příloha č. 4 - SKIP - strukturovaný rozhovor**

Strukturovaný rozhovor s Mgr. Zlatou Houškovou, předsedkyní sekce vzdělávání Svazu knihovníků a informačních pracovníků České republiky ve vztahu k vzdělávacím aktivitám SKIP proběhl 16. 7. 2010.

### **1.) Jakým způsobem realizuje SKIP vzdělávání pro knihovníky?**

Poskytovatelů celoživotního vzdělávání pro knihovníky je víc, SKIP však patří k největším. SKIP především koordinuje vzdělávací činnost v rámci své vzdělávací sekce. Sekce vzdělávání má na starosti podávání žádostí za všechny ve SKIP sdružené knihovny v rámci programu VISK (především VISK 2). SKIP se stará také o tvorbu metodik, vše „zastřešuje“, jedná se specialisty na vzdělávání ze sdružených knihoven. Co se týče financování, má SKIP jednak vlastní peníze na realizaci vzdělávání (zdrojem jsou účastnické poplatky na školeních), ale vstupuje také do výběrových programů na vzdělávání. Jde především o program Knihovna 21. století (Ministerstvo kultury). Vzhledem k tomu, že jde o neziskovou organizaci, jsou poplatky za účast na školeních nízké, popřípadě žádné (zásadní je zaplatit lektorovi a pronájem učebny, pokud se školení nekoná v prostorech některé z knihoven). Zároveň je kladen důraz na co největší kvalitu lektorského týmu. Vzhledem k tomu, že jde o dobrovolné sdružení, nejsou členové nijak finančně ohodnocováni, zároveň ale práci pro SKIP věnují velké množství času a energie.

V současnosti v knihovnictví chybí koncepční a systematický přístup ve vzdělávání. Měly by vzniknout koncepce oborového vzdělávání, celoživotního vzdělávání, které knihovny přijmou a implementují. Také koncept akreditovaných kurzů.

Sekce vzdělávání se pravidelně schází (minimálně 2 x ročně). Elektronický styk je každodenní.

SKIP je také členem Unie zaměstnavatelských svazů. Díky členství v této organizaci máme možnost čerpání financí na vzdělávací aktivity z OP LZZ (Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost). Dotace pokryje především velké knihovny. Řádově bude proškolen 3 000 lidí, o finanční podporu v rámci VISK 2 jsme pro rok 2010 žádali stejně, bylo pouze mírně redukováné množství požadovaných finančních prostředků.

## **2.) Jak probíhá spolupráce a komunikace s knihovnami?**

Spolupráce je poměrně dobrá, někdy jsou třecí plochy, ale vždy se dojde ke konsenzu.

## **3.) Jak jsou vybírány kurzy, které budou realizovány?**

Probíhají schůzky vzdělávací sekce, či e-mailová komunikace, knihovny nám sdělí své požadavky na vzdělávání. Regionální organizace či odborné sekce si řeknou, co chtějí proškolit, to se pak zadá se do projektu VISK. O některých kurzech centrálně rozhoduje vedení SKIP, někdy jde o požadavky „zdola“, někdy „shora“. Co se týče distribuce kurzů, jsou zveřejněny na našem webu, poslány do e-mailové konference „knihovna“, vzdělávací referenti jsou informováni e-mailem, apod. Funguje zde princip „kdo dřív přijde, ten dřív mele“.

## **4.) Jaké jsou zpětné vazby na kurzy?**

Vesmíš výrazně pozitivní, jak na kurzy v rámci VISK, OP LZZ, tak i na ty pořádané SKIP. Občas se setkávám s připomínkami.

## **5.) V jaké míře knihovny odborné vzdělávání využívají?**

Vzhledem k tomu, že si knihovny o kurzy „říkají“, využití je maximální, je větší poptávka než nabídka. V tuto chvíli ale není v možnostech SKIP všechny požadavky pokrýt.

## **6.) Kolik kurzů a vzdělávacích akcí bylo v roce 2009 zorganizováno, jaká byla zpětná vazba?**

Proběhlo 19 vzdělávacích akcí z peněz SKIP. V rámci VISK 2 pak 130 kurzů – začátečnických a expertních kurzů. Vzdělávacích akcí se účastnilo přes 2 000 účastníků. Zpětné vazby byly pozitivní, žádné negativní připomínky. Celkově mohu konstatovat, že různými vzdělávacími akcemi projde ročně několik tisíc lidí.

## **7.) Jakým způsobem je financování kurzů zajištěno? Čerpá SKIP peníze z evropských fondů, popřípadě z jiných dotací?**

Informace o způsobu financování jsem vám již sdělila v úvodu našeho rozhovoru.

**8.) Jakou měrou se SKIP podílí na odborném vzdělávání knihovníků?**

Patří k největším poskytovatelům celoživotního vzdělávání pro knihovníky v ČR.  
Ročně je proškoleno několik tisíc lidí.



## Evidence výpůjček

### Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

V Praze, 8. 8. 2010

Markéta Ficencová

[illegible]